

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACION PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE LICENCIADA MULTILINGUE EN NEGOCIOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN INDIRECTA BAJO LA FIGURA DE
FRANQUICIA AL MERCADO COLOMBIANO: CASO DE LA EMPRESA
ECUATORIANA TUTTO FREDDO. PERÍODO 2007-2017.**

ADRIANA CAROLINA VILLAVICENCIO ALBUJA

SEPTIEMBRE, 2015

QUITO - ECUADOR

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de disertación de grado a mis padres, a mis hermanos
Martín y Cata, a mi abuelita Genoveva y tía Pilar, por enseñarme que no existen
verdades infalibles y motivarme siempre a ir un paso más allá de lo que a veces creemos
que es nuestro límite.

Carolina

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a todas las personas que de alguna manera hicieron posible la realización de este trabajo de disertación de grado, gracias al oportuno apoyo que supieron brindarme.

A mis padres, mi familia por darme este valioso legado que es la educación, herencia invaluable. Por su amor, apoyo, críticas y dedicación diaria, y por ser un pilar fundamental en mi vida y existencia.

A mi novio y futuro esposo por todo su apoyo, comprensión, paciencia y amor, dándome ánimos y fuerza para seguir adelante.

A Dios, por ser luz y guía en mi camino, y por todas sus bendiciones recibidas.

Carolina

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	RIASSUNTO	3
V.	INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I		
EL MODELO DE FRANQUICIA		9
1.1.	Concepto de Franquicia	9
1.2.	Aspectos Legales	10
1.2.1.	Ecuador	11
1.2.2.	Colombia	14
1.3.	Obligaciones	16
1.3.1.	Del Franquiciante	17
1.3.2.	Del Franquiciado	18
1.4.	Tipos de Franquicias	20
1.4.1.	Pasos para la obtención de una franquicia	22
1.4.2.	Ventajas de las Franquicias	26
1.4.2.1.	Para el franquiciante	26
1.4.2.2.	Para el franquiciado	27
1.4.3.	Desventajas de las franquicias	28
1.4.3.1.	Para el franquiciante	28
1.4.3.2.	Para el franquiciado	28
1.5.	Formalidades Financieras de las Franquicias	29
1.5.1.	Canon de entrada	30
1.5.2.	Plan de Ventas	30
1.5.3.	Royalties de explotación o funcionamiento	32
1.5.4.	Canon de publicidad	32
1.6.	Localización de las franquicias	33
1.6.1.	Franquicias en el mundo	35
1.6.2.	Franquicias en Ecuador	36
1.6.3.	Franquicias en Colombia	38
CAPÍTULO II		
ANÁLISIS DE LA EMPRESA TUTTO FREDDO		40
2.1	Descripción general de la empresa	40
2.1.1	Historia, Origen y Fundación	40
2.1.2	Descripción de los productos que ofrece la empresa	42
2.1.3	Materia Prima	43
2.1.4	Aspectos Técnicos	43
2.1.5	Normas de Calidad	45
2.2	Misión	46
2.3	Visión	46

2.4	Objetivos	46
2.4.1	Objetivo General	46
2.4.2	Objetivos Específicos	46
2.5	Estructura organizacional de la empresa	47
2.5.1	Organigrama	47
2.5.2	Estructura funcional	48
2.5.3	Estructura divisional	48
2.6	Análisis Situacional de la franquicia ecuatoriana Tutto Freddo	58
2.6.1	Matriz ampliada del FODA	63
2.6.2	Matriz EFE	65
2.6.3	Matriz EFI	65
2.6.4	Análisis PEST	66
2.7	Modelo de Uppsala	68
2.8	Implantación Indirecta	69
CAPÍTULO III		
ANÁLISIS DEL MERCADO COLOMBIANO		72
3.1.	Segmentación del mercado	72
3.1.1.	Delimitación geográfica	75
3.1.2.	Delimitación demográfica	76
3.2.	Análisis de la oferta	76
3.2.1.	Comportamiento de la oferta	79
3.2.2.	Estructura del sector	80
3.2.2.1.	Concentración o fragmentación del sector	80
3.2.2.2.	Empresas competidoras y su distribución	81
3.2.2.3.	Características de los principales competidores	82
3.3.	Análisis de la demanda	84
3.3.1	Comportamiento de la demanda	84
3.3.2	Análisis del entorno del mercado	86
3.3.2.1.	Contexto económico	87
3.3.2.2.	Contexto tecnológico	91
3.3.2.3.	Contexto socio-cultural	92
3.3.2.4.	Contexto institucional y político	92
3.3.3.	El tamaño del mercado	94
3.3.3.1.	Crecimiento del mercado	95
3.3.3.2.	Capacidad de consumo	96
3.3.3.3.	Infraestructura comercial	97
3.3.3.4.	Riesgo del país	97
3.4.	Estudio Financiero	100
3.4.1.	Inversión del Proyecto	100
3.4.2.	Ingresos del Proyecto	102
3.4.3.	Pronóstico Financiero	108
3.4.4.	Cálculo de la tasa de descuento (TMAR)	111
3.4.5.	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	112
VI.	ANÁLISIS	114
VII.	CONCLUSIONES	120
VIII.	RECOMENDACIONES	122
IX.	LISTADO DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	127
Aspectos importantes a tener en cuenta del modelo de franquicia	
ANEXO 2	127
Principales locales comerciales de la empresa Tutto Freddo	
ANEXO 3	128
Estructura funcional de la empresa Tutto Freddo	
ANEXO 4	132
Detalle de costos y gastos anuales de la empresa Tutto Freddo	
ANEXO 5	133
Amortización	
ANEXO 6	135
Estado de Resultado	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1	30
Importes fijos y variables del canon de apertura	
TABLA N°2	33
Presupuesto para el fondo de marketing	
TABLA N°3	44
Requerimientos de Tutto Freddo para unidades franquiciadas	
TABLA N°4	77
Participación del mercado de cada tipo de helado	
TABLA N°5	79
Serie histórica de la facturación de helados en el mercado colombiano	
TABLA N°6	79
El mercado colombiano de helados	
TABLA N°7	82
Principales empresas competidoras en el sector de helados	
TABLA N°8	91
Tipos de impuesto en Colombia	
TABLA N°9	101
Activo Intangible	
TABLA N°10	101
Activo Tangible	
TABLA N°11	102
Inversión Inicial	
TABLA N°12	103
Ingreso mensual de la empresa Tutto Freddo	
TABLA N°13	104
Valor de desecho	
TABLA N°14	105
Estimación de gastos y costos	
TABLA N°15	106
Costos Materia Prima	

TABLA N°16 Financiamiento	108
TABLA N°17 Análisis vertical	109
TABLA N°18 Flujo de caja de la empresa Tutto Freddo	110
TABLA N°19 Cálculo TMAR	112
TABLA N°20 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1 Constitución de una empresa	22
GRÁFICO N°2 Constitución de una empresa	23
GRÁFICO N°3 Adquisición de una franquicia	25
GRÁFICO N°4 Participación de franquicias nacionales e internacionales en Ecuador	37
GRÁFICO N°5 Participación sectorial de franquicias nacionales e internacionales en Ecuador.	38
GRÁFICO N°6 Participación general de sectores en Colombia	39
GRÁFICO N°7 Proceso para franquiciar Tutto Freddo	42
GRÁFICO N°8 Consumo de helado per cápita año 2014	72
GRÁFICO N°9 Población de Bogotá por rangos de edad	74
GRÁFICO N°10 Precio y participación por tipo de helado	78
GRÁFICO N°11 Empresas lácteas en Colombia la 2014	80
GRÁFICO N°12 Consumo histórico del helado en Colombia	84
GRÁFICO N°13 Proyección del consumo de helados en Colombia	85
GRÁFICO N°14 Inflación histórica (puntos porcentuales)	88
GRÁFICO N°15 Tasa nominal en Colombia	89

GRÁFICO N°16	90
Histórico de la tasa de cambio en Colombia	
GRÁFICO N°17	99
Evolución del EMBI de Colombia en comparación con otros países	
GRÁFICO N°18	111
Inflación de Colombia 2011-2014	

I. TEMA

LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN INDIRECTA BAJO LA FIGURA DE FRANQUICIA AL MERCADO COLOMBIANO: CASO DE LA EMPRESA ECUATORIANA TUTTO FREDDO. PERÍODO 2007-2017.

II. RESUMEN

Esta investigación busca analizar la viabilidad de implantar una franquicia ecuatoriana en el mercado colombiano desde un punto de vista empresarial y jurídico, tomando como modelo a la empresa Tutto Freddo. Para realizar el respectivo análisis se utilizó la metodología de investigación documental, además del código de comercio, código civil, ley de propiedad intelectual y directrices de algunos Ministerios en materia de política social, estabilidad laboral, normalización y certificación de competencias laborales. En primera instancia se estudió las franquicias nacionales e internacionales que se encuentran en Ecuador. Posteriormente, se consideró los reglamentos, códigos y leyes más relevantes en materia de implementación de una franquicia, así como los requisitos de higiene y salubridad necesarios para aperturar el negocio en Colombia. Finalmente, se realizó un estudio de mercado, mediante el análisis de la oferta, demanda y la segmentación del mercado. Luego del estudio desarrollado se concluyó que en Ecuador el sistema de franquicias se encuentra en crecimiento y es necesario brindarle mayor atención, mediante la inserción de una ley específica a la cual se rijan las partes de un contrato de franquicia, estipulando la política de compras, el sistema de pagos, la vigencia y las causas de rescisión.

Palabras clave: helados, franquicia, franquiciante, franquiciado, marca, patente, know how, desarrollo económico, regalía, factibilidad, producción, oferta y demanda.

III. ABSTRACT

This research aims to analyze the feasibility of implementing an Ecuadorian franchise in the Colombian market from a legal and corporate point of view, and apply it in Tutto Freddo. For the purpose of execute this analysis was employed the documentary methodology research, and also the commercial code, civil code, intellectual property law and guidelines of some Ministries on social policy, job security, standardization and labor competency certification. In first place, were analyzed national and international franchises that are located in Ecuador, exemplifying that food industry is the most accepted nationwide. Subsequently, there were considered regulations, codes and relevant laws in order to implement a franchise, as well as hygiene and health requirements necessary for opening the business in Colombia. Finally, a market study was performed, through an analysis of supply, demand and market segmentation. The result of the analysis led us to conclude that the franchise system in the country is growing and is necessary to pay closer attention to it, by the inclusion of a specific law, that must be consider by both parts involved in the franchise agreement, stipulating the purchasing policy, the payment system, the validity and causes of termination.

Key words: Ice cream, franchise, franchisor, franchisee, trademark, patent, know-how, economic development, royalties, feasibility, production, supply and demand.

IV. RIASSUNTO

Questa ricerca propone di analizzare la fattibilità d'implementare una franchigia ecuadoriana nel mercato colombiano da una prospettiva di business e legale, per applicarlo con la società Tutto Freddo. Per fare il rispettivo analisi è stato usata la metodologia di ricerca documentaria, e anche il codice commerciale, codice civile, diritto di proprietà intellettuale e linee guida da alcuni Ministeri in materia di politica sociale, sicurezza lavorale, standardizzazione e la certificazione delle competenze professionali. In primo luogo, sono stati studiati le franchigie nazionali ed internazionali che si trovano in Ecuador, con questo si è dimostrato che il settore d'alimenti rappresenta maggiore accettazione a livello nazionale. Successivamente, sono stati considerati i regolamenti, i codici e le leggi rilevanti che attuano nella implementazione della franchigia, così come i requisiti igienici e sanitari necessari per l'apertura del commercio in Colombia. Infine, si è proceduto ad effettuare la ricerca di mercato, attraverso l'analisi della offerta, la domanda e la segmentazione del mercato. Il risultato dell'indagine ci ha portato a concludere che all'interno dell'Ecuador il sistema di franchising è in crescita ed è necessario dare maggiore attenzione per l'inserimento di una legge specifica a cui le parti di un contratto di franchising devono seguire, stipulando la polizza di acquisto , il sistema di pagamento, la validità e le cause di cessazione.

Parole chiave: Gelato, franchigia , franchisor, franchisee, marchi, brevetti, know-how, lo sviluppo economico, diritti d'autore, la fattibilità, la produzione, l'offerta e la domanda.

V. INTRODUCCIÓN

Se puede definir a la globalización como un proceso político, económico, tecnológico, social y cultural a nivel mundial, que consiste en un mayor grado de integración e interdependencia de los países y de sus economías, que se refleja en los crecientes flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimiento. Es común pensar que el comercio internacional solo se basa en el intercambio de bienes finales, pero la realidad es que un porcentaje de estas transacciones se originan intercambiando bienes intermedios que son producidos y ensamblados en distintas partes del mundo, para luego ser ofrecidos como bienes finales.

El proceso de transformación de un bien intermedio a final refleja la globalización de la producción, debido a que las grandes corporaciones multinacionales elaboran cada componente del bien final en el país que mejores condiciones reúne para su fabricación y represente menores costos por unidad producida, creando redes de fábricas que se especializan en un segmento de la cadena de producción a escala mundial, fomentando la innovación de nuevos procesos productivos y de consumo, expansión de la empresa y nueva tecnología sin una localización geográfica definida.

Por medio de la globalización fue posible desarrollar nuevas formas de expansión en la economía, a través de la integración de las sociedades, culturas y mercados, liberalizando la circulación de capital y personas, procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales para mejorar las condiciones de competitividad y seguridad jurídica. Uno de los principales agentes de la globalización son las empresas multinacionales, a través de las franquicias, que se las puede definir como un modelo de negocio en el cual el franquiciante concede al franquiciador, por un tiempo determinado, el uso de su marca. En la actualidad, las franquicias han cobrado cada vez mayor importancia en el mercado, por lo cual se ha considerado promover un esquema de negocio estratégico con la finalidad de aumentar las ventas, reducir costos, mejorar el margen de utilidad, dando a conocer la marca y el producto que ofrece la empresa.

Entre las principales ventajas que ofrece este modelo de negocio se destacan: obtención y acceso a experiencia, tecnología y know-how, formación, capacitación, asistencia y soporte continuados, acceso a herramientas y programas de marketing y publicidad, desarrollo de nuevas metodologías y tecnologías incorporadas al negocio. Ante las ventajas que genera el modelo de franquicia se efectuó un análisis estratégico que permitió determinar los requerimientos para la implantación indirecta bajo la figura de franquicia de la empresa Tutto Freddo al mercado colombiano, debido a que este país ocupa el tercer lugar entre los principales consumidores de helado en Sudamérica con un promedio de consumo per cápita de 2 a 3 litros por año.

Según la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), el mercado del helado en Colombia, representó 432,2 millones de dólares en 2008 y en 2013 esta suma ascendió a 642,8 millones de dólares, reflejando un crecimiento de 48,7% en ese período. Además, Ecuador y Colombia han fomentado el intercambio de productos, mediante una zona de libre comercio debido a que las relaciones comerciales entre los 2 países están reguladas por la CAN y la Comisión de Vecindad e Integración colombo-ecuatoriana.

La investigación que se llevó a cabo fue de carácter descriptivo y exploratorio debido a que no existe considerable información sobre el tema, sin embargo es necesario recalcar que este modelo de negocio se encuentra en desarrollo en el sector empresarial local y mundial, razón por la cual su contenido es relevante tanto para compañías como para inversionistas. El interés por realizar esta investigación radica en conocer la situación actual de la empresa Tutto Freddo, aspectos legales, requisitos sanitarios, segmentación del mercado, oferta y demanda. Tomando en cuenta estos aspectos se desarrolla la hipótesis de la investigación, la cual plantea que la implantación indirecta de la mencionada empresa en el mercado Colombiano contribuiría a un aumento en las ventas y al posicionamiento de la marca.

Bajo esta premisa, los objetivos específicos que se plantearon para la investigación fueron: Definir las capacidades, recursos y competencias con los que

cuenta la empresa Tutto Freddo que le permitan implantarse en el mercado colombiano, analizar el modelo de franquicia como estrategia de inserción en el mercado colombiano y efectuar un estudio de mercado a través del análisis de la oferta y la demanda, para conocer los posibles clientes, tipo de distribución, promociones, competidores y proveedores.

Para cumplir con los objetivos mencionados se utilizó información de fuentes primarias como: Código de Comercio, Código Civil, Ley de Propiedad Intelectual, Patente, Marcas, disposiciones del IEPI y las directrices del Ministerio de Comercio, Industria, Turismo y Trabajo de Colombia en materia de política social, estabilidad laboral, normalización y certificación de competencias laborales. Además se empleó publicaciones, libros, artículos, periódicos para tener un conocimiento global del tema, y para el caso práctico se usó la información proporcionada por Tutto Freddo.

La presente investigación está dividida en 3 capítulos. El primer capítulo realiza un análisis global de las franquicias, efectuando una descripción de términos, diferentes tipos de franquicias en el mundo según su modelo de negocio, aspectos legales en Colombia y Ecuador, formalidades financieras y una descripción de las franquicias en el mundo. El segundo capítulo se estudia a la empresa Tutto Freddo, su origen, historia, productos, aspectos técnicos, normas de calidad, misión, visión, estructura de la organización y se realiza un análisis situacional de la empresa para conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el nuevo mercado.

El tercer capítulo se enfoca en la investigación del mercado colombiano realizando una análisis de la oferta, en el que se consideran los siguientes puntos: comportamiento de la oferta, estructura, concentración o fragmentación del sector, principales empresas competidoras y su distribución en el mercado, además se efectúa un análisis de la demanda, para conocer el entorno del mercado mediante el contexto económico, tecnológico y socio-cultural utilizando indicadores para determinar el tamaño del mercado, tasa de crecimiento, capacidad de consumo, infraestructura comercial y el riesgo país.

Un análisis de la empresa Tutto Freddo y la posterior comprensión de la situación actual del mercado al que busca expandirse requiere una descripción de una línea de pensamiento predominante y como la misma ha influido en el comportamiento y destino de esta actividad a nivel local. Para el presente estudio, se toma como referencia al Modelo de Internacionalización de Uppsala, debido a que este modelo explica como las compañías ganan experiencia en el mercado local antes de incursionar en mercados extranjeros y como buscan iniciar sus operaciones en países cercanos con afinidad cultural y geográfica.

Considerando la expansión internacional se debe analizar el término distancia psicológica, el cual explica que la selección de un mercado está sujeta al país que se encuentra psicológicamente más próximo a la nación de origen, en esta elección se deben considerar factores que obstaculizan los flujos de información entre el mercado y la empresa como: diferencias lingüísticas, culturales, políticas o de desarrollo industrial. Esta variable adquiere notable importancia a la hora de seleccionar un lugar y por esta razón la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose gradualmente en zonas con mayor distancia, realizando estudios de mercado preliminares que disminuyan la incertidumbre de una sociedad que incursiona en un país extranjero.

El modelo de internacionalización de Uppsala, se lo utilizará con la empresa Tutto Freddo, que luego de experimentar éxito en Ecuador, busca una nueva forma de expansión hacia un nicho de mercado en Colombia, a través de la estrategia de implantación indirecta, bajo la figura de franquicia, ofreciendo productos de calidad que le permitan superar a la competencia.

El ámbito económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo e interdependencia. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes y avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial en constante cambio y crecimiento. La globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más,

resultando indispensable para los empresarios tener una visión global del ámbito internacional.

En un entorno con estas características la internacionalización aparece como una necesidad para las empresas. Sin embargo es imprescindible conocer que éste es un proceso complejo, costoso y que previamente debe realizarse un análisis estratégico del entorno, recursos y capacidades de la organización para tomar una decisión acerca de los potenciales riesgos que conlleva el crecimiento de la compañía. Por lo expuesto, se ha visto la necesidad de conocer la viabilidad de que la empresa Tutto Freddo se implante en el mercado colombiano bajo la figura de franquicia, generando una réplica del éxito que tiene en Ecuador para contribuir al desarrollo, crecimiento y expansión de la empresa a nivel mundial.

CAPITULO 1

EL MODELO DE FRANQUICIA

1.1. Concepto de franquicia

Se puede definir a una franquicia como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial, explotar un producto, servicio o actividad durante un tiempo limitado y en un territorio determinado. (Ecuafanquicias, 2015).

En el sistema de franquicias podemos encontrar 2 partes, el franquiciador que es la empresa que aporta el modelo de negocio: marca, imagen, experiencia, manuales, procesos, formación, asistencia y el franquiciado, que es el autónomo o sociedad independiente que va a gestionar ese modelo de negocio en una zona determinada a cambio del pago de una cuota fija o variable. Estos contratos regulan aspectos como la zona de actuación del franquiciado, la exclusividad territorial, la actividad, los objetivos de ventas, los servicios de apoyo a prestar por el franquiciador, la política de compras, el sistema de pagos, la vigencia y las causas de rescisión del contrato. Los términos relacionados con este modelo de negocio y las características de cada uno de ellos se detallan en el Anexo N°1.

La primera referencia a la palabra franquicia nace en Estados Unidos a inicios del siglo XIX, cuando el gobierno norteamericano otorgó la explotación de los servicios públicos, como bancos y ferrocarriles, a particulares, para así generar un desarrollo en la prestación de servicios, sin la inversión de dinero por parte del gobierno, luego en la década de 1850 a 1860 la Singer Sewing Machine Company para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de sus máquinas cambió la estructura básica de su funcionamiento y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca. (Elías, 2014).

El gran auge de las Franquicias en Estados Unidos se produce después de la Segunda Guerra Mundial cuando miles de soldados regresaron de la guerra y se hizo urgente su incorporación a la sociedad. El hecho de que no tuvieran conocimientos comerciales ni formación profesional suponía un gran problema para encontrar trabajo, pero como la mayoría disponía de cierto capital, se utilizó el régimen de Franquicia, que garantizaba el asesoramiento de otras personas más preparadas. Por otra parte, el crecimiento repentino de la población norteamericana y el incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores, generó una fuerte demanda de una variada gama de productos, al mismo tiempo que los avances tecnológicos permitieron la creación de nuevos productos y servicios.

En los años 50 esta forma de negocio se expandió al sector de la comida rápida, con empresas como: Kentucky Fried Chicken, Burger King y Mc Donald's forjando un crecimiento económico e impulsando sus marcas. Por medio de esta forma de negocio las empresas logran expandirse al exterior con mayor rapidez, sin que los dueños tengan que hacer grandes inversiones, generando un crecimiento en los volúmenes de venta y la oportunidad de establecer y fortalecer la marca.

El objetivo principal de la franquicia es ampliar su negocio pero conservando la misma calidad de productos y servicios en todas sus sucursales. La tienda de comida rápida McDonald's es una de las franquicias más conocidas y garantiza que el cliente dispondrá del mismo tipo de comida en cualquiera de sus restaurantes a nivel mundial. El desarrollo de las franquicias juega un papel importante en la economía de un país, debido a que la creación de un negocio genera inyección de capital por parte del franquiciado que busca la expansión del negocio, creación de empleos e inversión. (Peribañez, 2014).

1.2. Aspectos legales

El marco legal mediante el cual se manejará el contrato y el buen funcionamiento de la franquicia está condicionado por la legislación del país en el que se desarrollará el negocio, debido a que las leyes de cada lugar pueden variar y acarrear problemas por falta de información, generando pérdidas para la empresa y el contratante.

Actualmente, ni Ecuador, ni Colombia cuentan con una legislación para las franquicias, por esta razón la principal fuente de obligaciones proviene del convenio que suscriban las partes. Además de esto, se debe considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual, disposiciones del IEPI, Código Civil y el Código de Comercio. (SICE, 2014).

1.2.1. Ecuador

El formato de negocio propuesto por Tutto Freddo se basa en la transferencia de know how, nombre comercial y distintivos de la empresa por lo tanto, es obligatorio regirse a las normas establecidas en la ley de propiedad intelectual de marcas de Ecuador, de la cual se expone los artículos más relevantes: El Art 194. menciona que se reconoce a una marca mediante un logo que sirve para distinguir el producto o servicio que se ofrece al consumidor, también se puede registrar una frase o canción siempre y cuando no se parezca a productos o símbolos existentes en el mercado. El Art. 201 expresa que la solicitud de registro de una marca debe ser presentada ante el órgano competente que en este caso es la Dirección Nacional de Propiedad Industrial y debe acogerse a los requisitos que la misma determine y el Art. 212 señala que el período de duración de la marca desde su registro es de 10 años y podrá renovarse por períodos sucesivos de 10 años. (Piguave, 2012).

Existen varias empresas que se especializan en el mismo giro de negocio de Tutto Freddo, por tal motivo es necesario conocer los límites a los cuales debe regirse cada empresa, la ley de propiedad intelectual de marcas estipula en los artículos 229 y 230 que mediante el nombre comercial se puede identificar la actividad económica que realiza una persona natural o jurídica y será protegido sin obligación de registro. El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial surge del uso diario, continuo y de buena fe de por lo menos 6 meses. Los nombres comerciales podrán registrarse en la DNPI, estableciendo una presunción de propiedad a favor de su titular.

En cuanto a las apariencias distintivas el Art. 235 considera el conjunto de colores, formas, presentación, estructuras y diseños particulares de un

establecimiento comercial, lo que identifica y diferencia a un negocio de otros locales comerciales, mientras que el Art. 236 hace referencia a que las apariencias distintivas serán protegidas de la misma manera que los nombres comerciales.

Estos artículos permiten a Tutto Freddo tener control sobre su identidad, uso exclusivo del nombre comercial, protección en caso de acciones legales, civiles, penales y administrativas, derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina, dentro de un marco definido que deja claras las reglas del juego para todas las partes.

El Código de Comercio, menciona a los contratos y obligaciones mercantiles en general, pero no contempla a las franquicias, franquiciados o controversias, por tal motivo se aplica el principio del mercantilismo detallado en el Art. 140. El Art. 4 del Código de Comercio establece que “Las costumbres mercantiles suplen el silencio de la Ley, cuando los hechos que las constituyen son uniformes, públicos, generalmente ejecutados en la República, o en una determinada localidad, y reiterados por más de diez años”.

El tipo de contrato que se aplica a una franquicia es el know how, licencia, comisión o mandato comercial que se encuentran previstas en los Arts. 374 y 409 del Código de comercio y los Arts. 1759, 1481, 1884, 1984, 2046 y 2190 del libro IV del Código Civil, en donde se habla sobre la venta y arrendamiento de un bien, transferencia temporal o definitiva del conocimiento y enseñanza de procesos de producción de bienes o servicios para optimizar el rendimiento. En este proceso el arrendatario, comisionista o franquiciado deberá guardar silencio sobre dichos procesos por el uso de aquella cobertura o asesoramiento.

Para adquirir una franquicia es importante firmar un contrato para establecer cuáles son los derechos y obligaciones de cada una de las partes. Un aspecto importante es que el franquiciante entregue toda la información necesaria de la empresa (Constitución de la empresa, RUC, CCO, Nombramiento de Representante Legal, lista blanca del SRI) al franquiciado para que este tenga mayor seguridad. Es importante que las partes involucradas suscriban un contrato en el que consten 3

partes para que sea válido, primero transferencia de Know How, traspaso de la marca al franquiciado y asistencia continua hasta la terminación del contrato. Los aspectos más importantes que debe contener un contrato de franquicias son los siguientes:

- El traspaso de los derechos de propiedad industrial son reconocidos por parte del franquiciador (marca, símbolos distintivos del negocio y logotipos).
- Las principales condiciones financieras a tomar en cuenta son: canon de entrada, funcionamiento y publicidad.
- Tiempo por el que se otorga la licencia.
- El contrato debe contener una cláusula dirigida a la solución de conflictos para enmendar posibles controversias.
- Expresar los derechos y obligaciones de cada una de las partes.
- Indicar la forma de producción, fabricación y comercialización del bien.
- Se debe determinar la ubicación del local, transmisión de los derechos de propiedad intelectual en las condiciones temporales y geográficas establecidas.
- El franquiciante debe especificar las características del establecimiento como: infraestructura, colores y decoración.
- Conceder garantías, para el adecuado cumplimiento del contrato.
- Establecer penalidades en caso de mal desarrollo o incumplimiento de lo estipulado en el contrato.
- El contrato debe especificar el período de duración, su renovación y las causas de anulación del mismo.
- Forma en la que se proveerá al franquiciado tecnología y servicio técnico.
- Campañas Publicitarias
- Bienes que se van a ofrecer y servicios que se van a brindar
- Declaración de que no existe relación laboral entre el franquiciante y el franquiciado
- Costo y condiciones de Pago
- Inventario
- Stock mínimo de productos para mantener la demanda

- Confidencialidad
- Establecer la tasa de ingreso y forma de pago de la misma
- Manuales

La importancia de los aspectos antes mencionados reside en prever futuros problemas mediante un completo análisis de los acontecimientos que podrían ocurrir en un determinado período de tiempo, así como cumplir con los términos que se negociaron en un inicio, evitando malentendidos y dudas. Los puntos previamente señalados representan un sustento legal, debido a que las partes implicadas se comprometen a cumplir y respetar las políticas, reglas y normativa estipuladas en el contrato. En caso de incumplimiento, se faculta a la parte afectada a tomar acciones legales para la resolución del conflicto.

1.2.2. Colombia

Al igual que Ecuador, Colombia no cuenta con una regulación de franquicias, por tal motivo se debe celebrar uno de los contratos descritos a continuación:

Licencia del Derecho de Marcas: La persona que registró la marca o está en proceso puede conceder una licencia a más personas para la explotación de la misma. La licencia debe constar por escrito y debe ser registrada con el organismo competente. Este contrato debe estar en concordancia con el Art. 594 del Código de Comercio el cual manifiesta las cláusulas que deben aplicarse al contrato como calidad del producto, servicios prestados por el beneficiario de la licencia, responsabilidad del titular si existieran perjuicios.

Licencia sobre Patentes: La patente es la protección que se le otorga al creador de un producto nuevo y esta será válida por un período de 20 años, luego el invento pasará a ser de dominio público. Con esta licencia se puede permitir la explotación del producto a un tercero, este proceso se debe efectuar de forma escrita y formalizar el registro ante la autoridad competente. La persona que otorga la patente tiene como principal obligación transmitir su conocimiento y quien la

obtiene debe pagar regalías que pueden ser sobre las ventas facturadas, utilidades o una cantidad fija por unidad. (Velásquez, 2003).

Contrato de Transferencia del Know How: Como su nombre lo indica es la transferencia de conocimiento pero a diferencia de las patentes las empresas no los registran porque son considerados secretos industriales. Con este tipo de contrato se permite, a un tercero, la explotación de ese conocimiento durante un tiempo determinado y pagando periódicamente una suma variable dependiendo de la venta del producto.

Contrato de Suministro: Por medio de este contrato el comprador se asegura de que tendrá abastecimiento de un bien o servicio mientras que el vendedor asegura la venta anticipada de sus productos. Este contrato es de gran importancia en las franquicias debido a que el franquiciado contara con los insumos necesarios para fabricar los productos.

Contrato de Asistencia Técnica: Se basa en la asistencia durante y después de la ejecución del proyecto para la transferencia efectiva de la tecnología (utilización, mantenimiento y reparación), este es un elemento necesario en la franquicia debido a que el franquiciado asegura la ayuda del franquiciante durante el período de duración del contrato.

Contrato de Ingeniería: Por medio de este contrato las partes se comprometen a crear, modificar o ampliar una empresa mercantil o una sociedad comercial (tiendas, almacenes, plantas industriales, supermercados o fábricas). Se utiliza este tipo de contrato para la adecuación del establecimiento manteniendo logos, colores, diseños y estructura particular que permiten distinguir la marca en el mercado. (Moreno, 2005).

En caso de un malentendido la empresa Tutto Freddo posee una cláusula arbitral en el contrato de franquicias en la cual explica que se aplicarán las leyes de la República de Ecuador para la solución del conflicto. Esta cláusula explica que en caso de controversia, las partes se someterán a la decisión de un tribunal arbitral, que se regirá a lo dispuesto en la Ley de Mediación y Arbitraje y al Reglamento de

la Cámara de Comercio de Cuenca, que estipulan que el tribunal deberá estar conformado por un árbitro. Este proceso será confidencial, se llevará a cabo en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Cuenca y las partes se comprometen a acatar la decisión de esta institución.

Es necesario conocer la Decisión 486 de la CAN (Septiembre 2000), que insta el marco legal de propiedad intelectual para los países que la integran. Este documento explica las regulaciones legales sobre acciones penales por competencia desleal e instituye alternativas para la protección de la propiedad intelectual como: crear un proceso judicial uniforme que permita acciones simultáneas por infracción a patentes, diseños industriales, modelos de utilidad, marcas y nombres comerciales en los estados que conforman la CAN. Antes de esta decisión, cada país debía tomar acción individualmente en su territorio.

La CAN establece medidas cautelares y sanciones comerciales para países infractores, entre las que se encuentran: retirar el producto del mercado, cierre temporal o permanente del establecimiento comercial e indemnización por daños y perjuicios, en caso de que exista controversia en el registro de un producto por parte de un individuo o sociedad en cualquier país miembro de la Comunidad Andina.

1.3. Obligaciones

La franquicia puede ser descrita como un sistema de asociación comercial que se adapta a casi todos los sectores de actividad. Por ello es necesario, tanto por parte del franquiciador a la hora de seleccionar a sus franquiciados, como por parte del franquiciado al elegir la franquicia, hacer una adecuada selección a través de un proceso de análisis, para conocer con precisión cuáles son las obligaciones de ambos. El presente subtema, tiene como propósito mostrar una visión global de las principales obligaciones adquiridas por parte del franquiciado y el franquiciante, equilibrando las necesidades y compromisos de las partes, debido a que se necesitan mutuamente y lo que le suceda a uno tendrá repercusiones en el otro. Por este motivo, ambos deben encontrar las soluciones más adecuadas a cualquier problema que se presente.

1.3.1. Del Franquiciante

- Supervisión y revisión del equipamiento de la imagen externa e interna del local, en el que el franquiciado será el responsable de mantener los estándares requeridos.
- El Franquiciante debe transmitir al franquiciado la información sobre el negocio. Este proceso se lleva a cabo mediante la entrega del manual operativo de la franquicia en el cual se encuentra detallada la información necesaria para el buen funcionamiento del establecimiento. En este manual se pueden encontrar aspectos como: la gestión del personal, imagen corporativa, procedimientos administrativos entre otros.
- Programa de entrenamiento y capacitación para el franquiciado y su personal. El objetivo de esta preparación es demostrar la elaboración del producto final y el entrenamiento necesario para dirigirse al público consumidor, manteniendo siempre un nivel de servicio y calidad. En caso de cambio de personal, el franquiciante impartirá un nuevo curso con un límite de 2 hasta la finalización del contrato. Los entrenamientos adicionales tendrán un valor que será pactado con el franquiciado.
- Distribución puntual, correcta y suficiente de los insumos comercializados por el franquiciante o proveedores. Este contará con una lista de los productos a ser distribuidos por él y por terceros, la cual podrá ser modificada cuando así lo crea necesario el franquiciante.
- El franquiciante suministrará los productos en óptimas condiciones para su proceso y posterior venta. En caso de que el franquiciado descubriera que el insumo no es apto para la comercialización, podrá realizar la devolución inmediata del bien.
- Evaluar e inspeccionar habitualmente el local, formulando un reporte que será enviado al franquiciado para informarle cuales son las medidas correctivas que deberá aplicar para mejorar los estándares de servicio y calidad del negocio.
- El franquiciante no proporciona garantía alguna sobre el nivel de ventas o el éxito del local.

- La información entre las 2 partes se canalizará a través de circulares, boletines, informes, memorándums o actas. Se debe notificar con antelación cualquier cambio respectivo a precios o suministros.
- Disponer los precios de venta al público y promociones.
- Transmitir el know how para la operación del negocio, otorgar las licencias necesarias para la utilización de los logos, marcas, lemas o canciones.

1.3.2. Del Franquiciado

- Pagar el canon de entrada y regalías de la forma estipulada en el contrato.
- Contribuir con los aportes referentes a publicidad según las condiciones y términos estipulados en el contrato.
- Mantener abierto el local según el horario establecido por el franquiciante, exceptuando los días que por ley se deba cerrar el negocio. El franquiciado debe promover las ventas para obtener mayores ganancias y lo conseguirá a través de la oportuna ayuda a sus empleados con criterio profesional y comercial.
- Cumplir con leyes vigentes y reglamentos tributarios, de salubridad, seguridad, laborales, prevención de accidentes y licencias de funcionamiento. El franquiciante no tiene responsabilidad hacia un tercero en caso de incumplimiento, como en el caso de permisos sanitarios del local, condominio del centro comercial e impuestos municipales.
- El franquiciado deberá mantener el mobiliario, anuncios, instalaciones y equipo en perfectas condiciones cumpliendo con los requisitos establecidos en el manual. En caso de realizar decoraciones, restauraciones o reparaciones al local se debe notificar al franquiciante para que sean aprobadas.
- Permitir la revisión periódica del local por parte del franquiciante, en caso de encontrar alguna anomalía se informara al franquiciado para que realice los cambios necesarios, incurriendo el solo en los gastos de corrección.
- Utilizar los insumos suministrados por los proveedores especificados en el manual operativo, está prohibido ofrecer otros productos, ingredientes, presentaciones y servicios al interior del establecimiento, en caso de incumplimiento el franquiciado deberá cancelar una multa de \$20.000 de

acuerdo a las cláusulas establecidas por Tutto Freddo en caso de controversia y además se dará por terminado el contrato.

- Debe respetar los precios de venta al público sin alterarlos, en caso de incumplimiento puede ser causal para la terminación del contrato.
- No está en capacidad de ofrecer descuento o cortesías, solo los enunciados por el franquiciante.
- Presentar un reporte de ventas mensual y una copia del pago del impuesto al valor agregado durante la vigencia del contrato.
- Durante la vigencia del contrato el franquiciado se compromete a utilizar el local con honradez, puntualidad, limpieza, cortesía y buen servicio.
- Abstenerse de divulgar a terceros, empleados, cónyuge, socios y parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad el know how, estrategias y fórmulas, debido a que es una condición para la ejecución el contrato. Además todos los contratos de trabajo con el personal que operara en la franquicia deben contener una cláusula de confidencialidad.
- Utilizar los símbolos y marcas distintivos para distinguir los productos de la franquicia, y abstenerse de usar los mismos a la terminación el contrato.
- El franquiciado y su personal deben seguir los cursos de formación, así como programas organizados por el franquiciante. Los empleados del franquiciado no tienen relación laboral con el dueño de la franquicia, por este motivo los salarios, prestaciones e utilidades son responsabilidad de la persona que adquiere el negocio.
- El franquiciado se compromete a no suministrar información a la competencia, ser parte de las campañas publicitarias de la marca, respetar la ubicación pactada, proteger el know how que le fue entregado y permitir el control de ventas por parte del franquiciante.
- El franquiciante tiene la obligación de llevar de forma adecuada la contabilidad de la empresa, preservar la buena reputación o imagen de la marca y pagar los valores acordados en el tiempo y la forma pactada, generalmente deben realizarse 2 pagos, el canon de entrada y las regalías las cuales pueden ser fijas o variables.

1.4. Tipos de Franquicias

Franquicia fabricante minorista: El franquiciante otorga el uso de su marca a un minorista. Este modelo de negocio está demostrado por la industria automotriz como es el caso de Ford que concede a sus distribuidores para que vendan sus automóviles cumpliendo algunas condiciones de servicios y ventas.

Franquicia fabricante mayorista: La empresa franquiciante entrega los derechos para la explotación de su producto a un mayorista para así ejecutar su estrategia comercial, un claro ejemplo de este modelo es Coca-Cola la cual otorga una licencia a embotelladores en varios países para posteriormente vender su producto en mercados locales.

Franquicia de Producción: Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca y el know how, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados. Por tanto, la marca que distribuye y la que elabora el bien es la misma. El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores. Se puede tomar como ejemplo a Mango y Levi's.

Franquicia de distribución: El franquiciador actúa como intermediario en cada adquisición, elige bienes que son elaborados por una tercera parte y los comercializa a través de sus puntos de venta franquiciados en circunstancias favorables. Este tipo de franquicia se enfoca en el desarrollo del producto o servicio más que en el negocio.

Franquicia de servicio: Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original pertenece al franquiciador, que luego la transferirá a sus franquiciados. Este tipo de franquicia cede el derecho a manejar y comercializar una fórmula de cualquier tipo de servicio con un nombre conocido y que ha demostrado un nivel de aceptación por parte del consumidor. El franquiciado tiene la obligación de proveer el bien o servicio con igual grado de calidad y precios similares, un ejemplo de este tipo de franquicia es McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donut.

Franquicia industrial: El fabricante del bien concede el derecho a elaborarlo y comercializarlo con su marca original. Es necesaria una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico debido al traspaso de tecnología, marca del producto y nombre. Entre los ejemplo más destacados se puede mencionar a Royal Canin y Coca-Cola.

Franquicia Corner: Esta forma de negocio se desarrolla dentro de otro local comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones. Este tipo de franquicia se lleva a cabo cuando un vendedor acepta consignar un segmento de su establecimiento de forma exclusiva a una determinada marca.

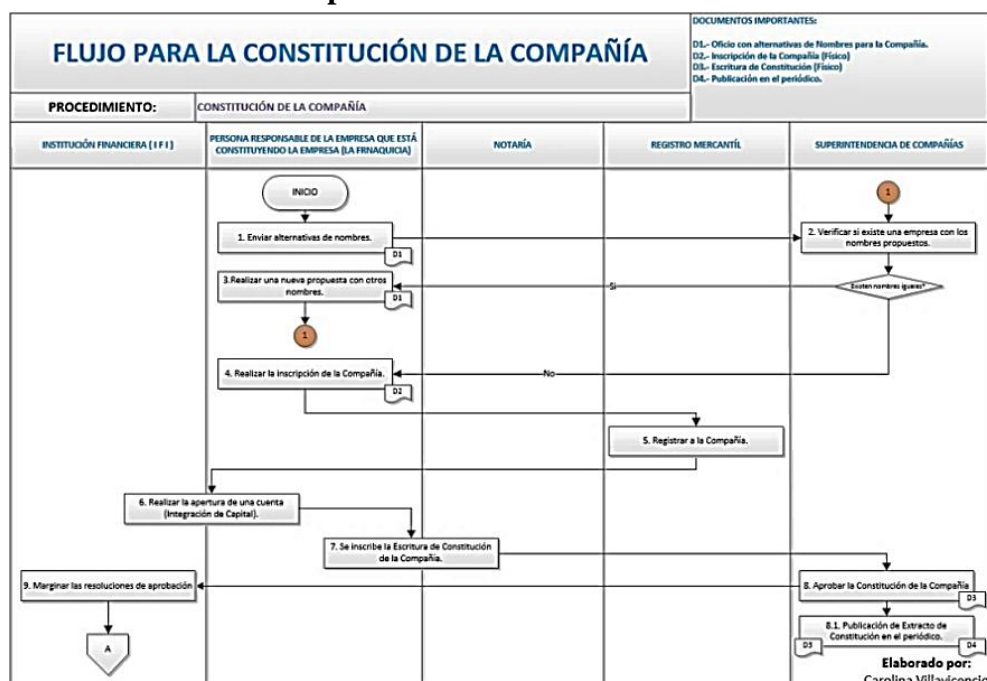
Master-franquicia: Este es el modelo que será utilizado por Tutto Freddo debido a que consiste en instalar una franquicia fuera del país de origen, mediante la inserción de un establecimiento piloto franquiciado que permita testar el éxito del negocio para después ensayar el método más conveniente para la creación de nuevas filiales o sucursales. Este modelo se llevará a cabo mediante una relación contractual que une al franquiciador con el franquiciado, el cual se encargará de supervisar los puntos de venta que se van abriendo en el nuevo mercado, responsabilizándose del desarrollo, representación y adaptación del negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. (Ecuafanquicias, 2014).

Normalmente el franquiciado explota el establecimiento piloto, siendo el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión y de la publicidad global de la red monopolizando las relaciones con los franquiciados de su territorio. En el nuevo mercado Tutto Freddo será el responsable de la expansión de la franquicia, teniendo la obligación de dirigir y dar un nuevo enfoque al segmento de helados, a través de conocimientos técnicos y un eficiente sistema de negocio basado en la comercialización, administración de calidad y supervisión del negocio, tomando en cuenta aspectos como: precios, canales de distribución, registros sanitarios y legislación laboral, que permitirá al master-franquiciado ser competitivo desde el primer día.

1.4.1. Pasos para la obtención de una franquicia

Primero se detallan los pasos para la constitución de una empresa en la ciudad de Quito y posteriormente se explica la manera de obtener una franquicia. Entre las principales obligaciones para la creación de una empresa están: Presentar alternativas de nombres, para su aprobación en la Superintendencia de Compañías, Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil y Apertura de una Cuenta de Integración de Capital en cualquier banco de la ciudad, luego se procede a realizar la escritura de constitución, este documento debe redactarlo un abogado, por su alto contenido de información detallada. Luego debe ser inscrito en una notaría para su posterior aprobación por la Superintendencia de Compañías. Es necesaria la siguiente documentación: 3 copias certificadas de las escrituras de constitución, copia de cédula del abogado y la solicitud de aprobación de las escrituras de constitución de la compañía.

Gráfico N°1
Constitución de una empresa

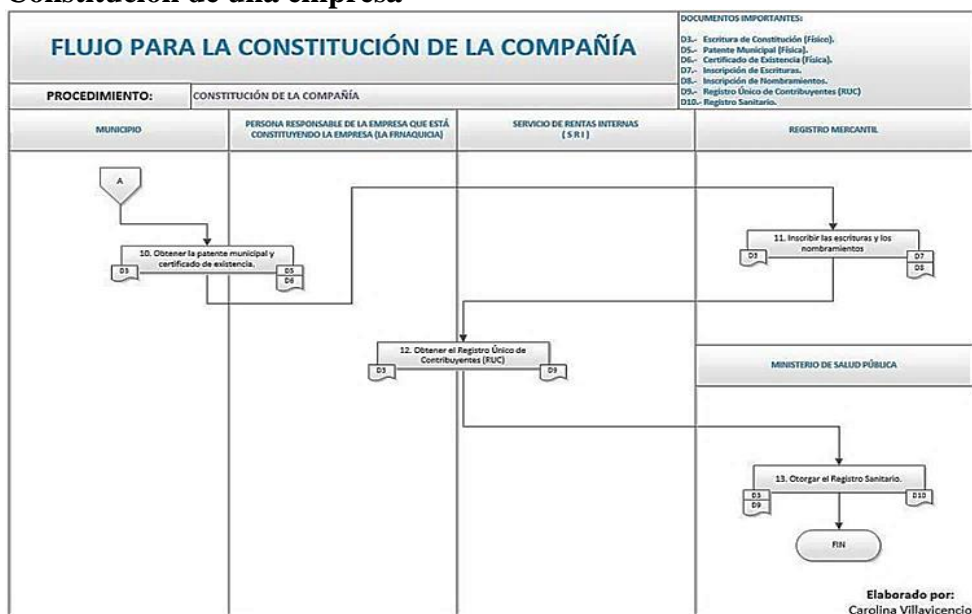


Cuando la Superintendencia de Compañías haya aprobado la constitución de la compañía, entregará las escrituras con un extracto y 3 resoluciones. Luego

procederá a su publicación en un periódico de la ciudad y llevará las resoluciones de aprobación a la notaría donde se celebró la escritura de constitución para su marginación (razón o motivo por el que se celebra la escritura). Además debe obtenerse la patente y el certificado de existencia legal en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito adjuntando: Copia de las escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías y copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la empresa.

Una vez cumplidas las disposiciones de la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías se deberá inscribir las escrituras en el Registro Mercantil, cumpliendo con la siguiente documentación: Tres copias de las escrituras de constitución con la marginación, patente municipal, certificada de inscripción, publicación del extracto, copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes. Una vez registradas las escrituras se deberán elaborar los nombramientos de la directiva (gerente y presidente) para su inscripción. Posteriormente se deberá obtener el RUC y el registro sanitario que es necesario para alimentos procesados y es otorgado por el Ministerio de Salud Pública.

Gráfico N°2 Constitución de una empresa



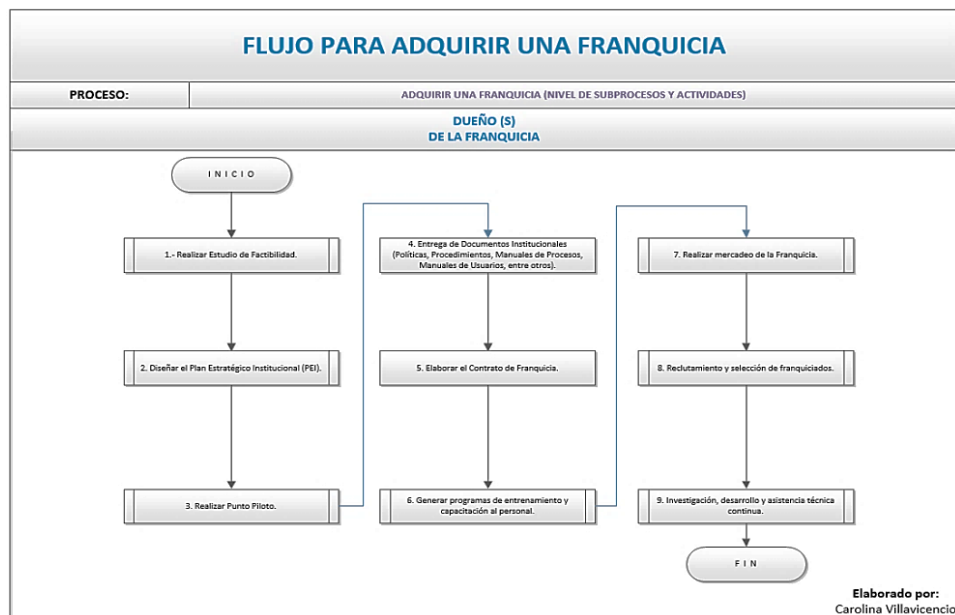
Para la obtención de una franquicia es necesario tomar en cuenta los factores detallados a continuación: Análisis de viabilidad, Planificación estratégica, Plan piloto, Elaboración y entrega de manuales, Contrato de franquicia, Programa de entrenamiento, Mercadeo de franquicias, Reclutamiento y selección de franquiciados, Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua.

- **Análisis de viabilidad:** se lo realiza para conocer si es factible que la empresa comience un proceso de expansión mediante esta forma de negocio.
- **Planificación estratégica:** El Plan Estratégico debe contener la siguiente información: Misión y Visión de la empresa, valores y principios, comprensión del mercado, metas de crecimiento de la franquicia, análisis de la competencia, estrategias de publicidad, recursos humanos, financieros y operacionales existentes y un plan de desarrollo participativo con metas cronológicas.
- **Punto Piloto:** Se refiere al campo de prueba que utiliza el franquiciante para desarrollar estrategias y productos que minimicen el riesgo de sus futuros franquiciados.
- **Elaboración y entrega de manuales:** representan las herramientas necesarias para transmitir el conocimiento y estandarizar las operaciones y procesos del negocio. Manual de Preapertura, Manual de Operaciones, Control y Supervisión, Manual de Capacitación, Manual Ventas y Servicio al Cliente, Manual Económico-Financiero, Imagen Corporativa y Manual de Software.
- **Contrato de Franquicia:** El contrato de franquicia regulará la relación entre las partes durante toda su vigencia, este documento informa y protege el buen funcionamiento del sistema de franquicias. No existe un modelo único de contrato puesto que las cláusulas del mismo variarán dependiendo del giro de negocio de cada franquicia.
- **Programa de entrenamiento:** Se divide en 3 etapas: Formación teórica, práctica y apertura inicial.
- **Mercadeo de Franquicias:** Procedimiento que debe realizar el franquiciante para concretar la comercialización de las franquicias. Para ello se debe entender

el mercado al que está dirigida la franquicia, y luego conseguir las personas interesadas en invertir.

- **Reclutamiento y selección de franquiciados:** la mala selección de un franquiciado llevará al fracaso de al menos un punto de venta y al deterioro de la imagen de toda la cadena. Una franquicia es un negocio que requiere que el franquiciado cumpla con un perfil previamente definido, por tal motivo se debe evaluar con cuidado a los posibles franquiciados y solo otorgar franquicias a los prospectos que reúnan los requisitos necesarios.
- **Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua:** El franquiciado necesita contar con toda la ayuda, el apoyo, la experiencia y los conocimientos del franquiciante para operar con éxito su unidad durante la vigencia del contrato. Las actividades continuas que el franquiciante debe realizar son: Actualización de manuales, Asesoría de campo, Control de operaciones, Supervisión continua, Mercadotecnia y publicidad, Seminarios y convenciones, Desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas.

Gráfico N°3
Adquisición de una Franquicia



1.4.2. Ventajas de las Franquicias

Entre las principales ventajas que ofrece una franquicia se encuentra la facilidad para desarrollar una forma de negocio en un mercado internacional con la posibilidad de ingresar con un costo menor del que representaría emprender de forma independiente, debido a que el concepto ha sido probado y ha tenido éxito en el mercado local.

Se reducen los riesgos al ser dueño de un negocio acreditado, con resultados probados, tener acceso a experiencia, tecnología, know-how, investigación y desarrollo de nuevas metodologías incorporadas al negocio, capacitación inicial, asistencia y soporte hasta la terminación del contrato, conocimiento de métodos operativos, administrativos y comerciales respecto de bienes y servicios, e ilustración sobre herramientas y programas de marketing y publicidad.

La calidad del producto, originalidad, y los conocimientos que ya posee el franquiciador supone un menor riesgo comercial debido a la experiencia que brinda la cadena de tiendas de la marca que se encuentran en funcionamiento. Además genera la posibilidad de que la empresa alcance una mayor cobertura geográfica, y por ende aumento de las utilidades y mejores ingresos. (Montenegro, 2014).

1.4.2.1. Para el Franquiciante

Mediante la implantación indirecta de la franquicia Ecuatoriana Tutto Freddo al mercado Colombiano, el franquiciante podrá aumentar su presencia en cualquier ciudad o país sin tener que invertir capital, debido a que todo el dinero es aportado por la persona o empresa que realiza la compra, además obtendrá una nueva fuente de ingresos debido a las regalías y porcentajes de las utilidades que recibirá cada mes por parte del franquiciado, recuperando poco a poco el capital invertido en una serie de gastos como desarrollo tecnológico, manuales y procedimientos.

Debido a la creciente presencia de la marca en el mercado, la publicidad y las ventas, la franquicia poseerá mayor valor comercial y se la podrá vender a un mejor precio. Además mientras existan más unidades franquiciadas mejorará el

poder de adquisición del franquiciante, debido a que podrá obtener descuentos, rebajas y mayor poder de negociación con sus proveedores, haciendo que los costos disminuyan y se puedan ofertar precios más competitivos en el mercado.

La calidad, organización y administración del negocio se regirá a las políticas y estándares que la compañía ha dispuesto, y el franquiciado no tendrá que preocuparse por pago de salarios, utilidades, administración de personal, contratos laborales o entrevistas, debido a que el franquiciante será el responsable de estos aspectos.

1.4.2.2. Para el franquiciado

Tutto Freddo tiene establecidos procedimientos, estándares y normas que permitirán al franquiciado participar en la administración, operación, venta y publicidad del local, con capacitaciones costeadas por el franquiciante, quien está continuamente invirtiendo en tecnología, desarrollo de nuevos productos, métodos más eficientes para reducir costos y cumplir las metas de la empresa, minimizando la posibilidad de cometer errores y proporcionando al franquiciado conocimientos en nuevas tecnologías con un costo menor al del mercado

El franquiciante busca el mejor lugar para la ubicación del negocio y se encarga de la decoración, distribución del mobiliario y equipos para el nuevo local, realizando previamente un análisis de los requerimientos del mercado. Es importante conocer que algunos arrendadores realizan un estudio profundo de sus inquilinos y es más fácil que accedan a rentar el lugar si la empresa cuenta con un respaldo, en este caso el renombre que tenga la franquicia a nivel nacional.

La apertura de este modelo de negocio representa un beneficio para el franquiciado debido a que es la mejor y más rápida manera de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico, permitiendo la apertura de nuevos mercados, gracias al control de la producción, suministro y distribución de los productos por parte de la empresa.

1.4.3. Desventajas de las franquicias

Una de las principales desventajas es el desacuerdo entre las partes en los procesos y métodos a aplicarse en la gestión administrativa del negocio, el costo de inicio es elevado con respecto a un negocio propio, el franquiciado no tiene libertad en la toma de decisiones y está sujeto a lo decidido por el franquiciante, quien tiene la facultad de terminar el contrato sin previo aviso.

1.4.3.1. Para el franquiciante

Entre las principales desventajas a las que se enfrenta el franquiciante con la apertura del negocio es la fuerte inversión inicial que debe realizar para que la marca sea conocida en el mercado, así como para el desarrollo del sistema, estándares de calidad y procedimientos necesarios para hacer atractiva a la empresa y lograr que funcione apropiadamente.

En el caso que un franquiciante de Tutto Freddo realice un mal uso de la marca, venda el conocimiento a una tercera parte, no desempeñe el trabajo de acuerdo a los estándares propuestos por el franquiciado, no siga sus indicaciones, altere los métodos de operación afectando la calidad del producto final y no cumpla con las metas de venta o necesidades del cliente, la franquicia se verá afectada debido a que el consumidor cataloga a la marca como de mala calidad o servicio.

En el caso de que existan bajos índices de rentabilidad cuando el resultado de ventas no alcanza las metas esperadas, representa un problema para el franquiciante ya que recuperará la inversión en un período de tiempo más largo y si este problema persiste y el franquiciado no cumple con el pago de regalías o no los realiza a tiempo, puede incurrir en demandas legales por parte del franquiciante.

1.4.3.2. Para el franquiciando

Para franquiciar Tutto Freddo es necesario realizar algunas retribuciones como: el canon inicial, este valor dependerá de la fama de la marca, posición en el mercado, período de recuperación de la inversión y basándose en estos factores la empresa ha fijado un valor de \$3.500, además se debe tomar en cuenta el pago de

regalías, que en el caso de Tutto Freddo se ha pactado un valor fijo de 1% mensual sobre las ventas realizadas, importe que debe ser cancelado así las ventas sean bajas.

El contrato que ofrece Tutto Freddo generalmente se celebra por un período de 5 años, y cuando llega a su fin se tendrá que renegociar nuevas condiciones que podrían cambiar y favorecer al franquiciante. En el caso de que el franquiciado desee terminar la relación laboral con anterioridad debido a que no se siente a gusto con el giro del negocio, no está en capacidad de sacarlo adelante, las ventas no son las que esperaba y no puede alcanzar la rentabilidad deseada, se debe remitir a las cláusulas del contrato, siendo este un proceso que necesita la aprobación del franquiciante para poder llevarlo a cabo.

El franquiciado debe seguir en todo momento los procedimientos que el franquiciante le ha impuesto sin poder tomar ninguna decisión, esto puede crear un conflicto de intereses debido a las metas y los diferentes puntos de vista que cada uno tiene, en el caso del franquiciante su objetivo principal es maximizar las ventas y aumentar el gasto en publicidad mientras que el objetivo del franquiciado es buscar la rentabilidad del negocio. Además, las tendencias del mercado pueden cambiar así como los gustos y preferencias del consumidor, por este motivo es necesario adaptarse al mercado y en el caso de Tutto Freddo que tiene métodos definidos para la elaboración del producto, presentación, atención al cliente, inventario, ventas y contabilidad, podría representar un problema debido al lento proceso de adaptación, filtros y aprobación.

1.5. Formalidades Financieras

El modelo de franquicia tiene algunas formalidades que se deben cumplir para acceder a las ventajas que otorga la marca. Este modelo de negocio cuenta con una amplia relación de conceptos de ingreso, los cuales formarán parte de las obligaciones financieras que deberán tenerse en cuenta por parte de los franquiciados. Las principales obligaciones financieras se detallan a continuación.

1.5.1. Canon de entrada

Consiste en la primera condición financiera que el franquiciante recibirá a cambio de la concesión, apertura y puesta en marcha del negocio. Este valor debe ser pagado en el momento de la firma del contrato. En caso de una renovación del convenio se debe realizar de nuevo el pago del canon inicial pero éste tendrá un valor menor.

La creación de un local franquiciante permitirá la expansión del negocio a un costo menor del que hubiera resultado la apertura de una empresa, sucursales o locales propios. Sin embargo el franquiciante debe cubrir con algunos gastos como: creación del concepto, estrategias comerciales, estudios de mercado, análisis de viabilidad, registro de la marca comercial, material corporativo, decoración del local, selección de proveedores, publicidad, manuales operativos, entre otros. Estos costos serán transmitidos al franquiciado mediante el derecho de entrada, que puede ser cancelado de diversas formas como:

Tabla N°1

Importes fijos y variables del canon de apertura

Importe	Enfoque particular	Características
Importe Fijo	Único para el negocio	Es el caso más frecuente y será independiente de las características del mercado o local comercial.
	Diferentes importes fijos para el negocio	Se realizará el pago dependiendo del número de clientes potenciales o superficie del establecimiento.
Importe Variable	Por módulos	Se fijará un valor aplicando una base de cálculo dependiendo del número de empleados o unidades móviles.
	Porcentual	Se aplicará un determinado porcentaje dependiendo de la inversión o el beneficio estimado.

Fuente: Ecuaf franquicias

Elaborado por: Carolina Villavicencio

1.5.2. Plan de ventas

Se lo puede definir como el conjunto de actividades en donde se proyectan habitualmente las ventas que se estiman realizar durante el año, tomando en cuenta el período anterior. Su importancia reside en determinar con mayor seguridad un

pronóstico a futuro, para lograr un incremento de ventas y ganancias, que contribuirá a elaborar estrategias competitivas, permitiendo un retorno de inversión en las actividades de comercialización. (Chase, 2004).

Para lograr este objetivo se requiere un método de ventas que se ejecute mediante un esquema unificado y comprobado, que se base en la experiencia adquirida a lo largo de los años y busque identificar áreas de oportunidad, medir los avances realizados en cuanto a optimización de recursos disponibles y mejorar el potencial de ventas. Normalmente las empresas utilizan el método PEEV (Planeación Estratégica del Esfuerzo de Ventas), el cual consta de 2 análisis: CPR (conversión, penetración y retención) y análisis de la cartera de clientes que conjuntamente con el primer método ayudan a incrementar el éxito en ventas, así como los porcentajes de cierre, facturación y tasa de pérdida de clientes.

El utilizar esta metodología tiene un impacto positivo sobre los siguientes indicadores: cumplimiento en la predicción de ventas: aumento del 32%, promedio de facturación: mejora del 26.5%, retorno en la inversión de publicidad: incremento del 25%, según un artículo publicado por la Ingeniera Aida Ortiz Castellón en la revista CNNExpansión, que se enfoca en artículos relacionados con economía, finanzas y negocios.

Es necesario entender que el plan de ventas se debe estructurar desde el análisis del producto (diseño, medidas, materiales para su fabricación, color, modelo y precio), revisando las condiciones y estrategias de venta orientadas a los consumidores, clientes potenciales, canales de distribución y la conducta de compra en el nuevo mercado.

En el caso específico de las franquicias, la persona dueña de la patente¹ tiene la facultad de exigir una facturación mínima en un período de tiempo determinado basándose en el potencial del mercado. Por este motivo, es necesario realizar un plan económico-financiero periódicamente entre las partes para conocer cuáles podrán ser sus ingresos y gastos estimados.

¹ Derecho exclusivo concedido por un Estado al inventor de un nuevo producto o tecnología, susceptibles de ser explotados comercialmente por un período limitado de tiempo, a cambio de la divulgación de la invención.

1.5.3. Royalties de explotación o funcionamiento

Se lo puede definir como el pago que una persona debe realizar al inventor de un bien para hacer uso de su creación. A lo largo de toda la relación contractual, el franquiciante recibirá un porcentaje de las ganancias del nuevo negocio. Este valor puede aplicarse sobre las ventas efectuadas o cantidades fijas, generalmente este pago se lo realiza cada mes aunque también existe la posibilidad de realizarlo cada trimestre.

Existen franquicias que no requieren el pago de royalties como aquellas de producto (el dueño de la patente fabrica el bien) y de distribución (el franquiciador cuenta con proveedores que elaboran el producto y luego lo suministran), en estos casos se aplica un valor extra a cada unidad. El porcentaje de royalty puede oscilar entre 0,5% al 20% dependiendo del volumen de ventas del negocio. Este pago se realiza para beneficiar a la empresa o persona que incurrió en los gastos iniciales para dar a conocer su invento y al franquiciado que recibe el derecho de trabajar con una marca conocida reduciendo su riesgo inicial.

Existe otro tipo de derechos que aplican en algunas franquicias como son los royalties que el franquiciador recibirá cuando realice funciones relacionadas con la administración del local, gestión contable y procedimientos laborales o fiscales. Este es un servicio opcional y el franquiciante decidirá o no hacer uso del mismo.

1.5.4. Canon de publicidad

Este canon es la contribución que el franquiciado realizará habitualmente al fondo corporativo de marketing de la cadena. Por lo general, es un monto proporcional a la cifra de negocio o una cantidad fija que todos los franquiciados cubren por igual. También existe la opción de que el franquiciado invierta un porcentaje de su facturación en campañas publicitarias para su local, coordinadas con el franquiciador de acuerdo con una planificación realizada previamente por las partes en la que se detalla los medios para su difusión y el respectivo presupuesto. En el caso de destinar el dinero a un fondo de marketing gestionado por el franquiciador se debe tomar en cuenta los siguientes elementos que figuran en la

Tabla N°2. Es necesario mencionar que la diferencia primordial entre el presupuesto publicitario y el canon publicitario reside en que en el primero el franquiciante tomará en cuenta variables económicas (costos y gastos) y realizará un cálculo que deberá ser cancelado por todos los franquiciantes para publicidad de la marca al final del año, mientras que el canon publicitario es un valor mensual que será pagado por el franquiciante para capacitaciones y publicidad del local.

Tabla N°2
Presupuesto para el Fondo de Marketing

Segmentación	Distribución de Actividades
Presupuesto Publicitario	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción Local • Porcentaje de Ventas • Marketing • Presupuesto • Gestión del Franquiciado
Canon Publicitario para el local	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del local • Porcentaje de Ventas • Gestión del franquiciador

Fuente: Ingeniera Aida Ortiz Castellón, Franquiciar, alternativa para crecer

Elaborado por: Carolina Villavicencio

El canon de publicidad no puede ser establecido arbitrariamente, se debe realizar previamente un análisis sobre los gastos e ingresos que podrá producir la publicidad y lograr un equilibrio de rentabilidad ya que las partes deben obtener un beneficio equitativo, debido a que el franquiciador aporta con innovación, liderazgo, creación, animación y control de la publicidad mientras que el franquiciador aporta con el dinero necesario para que se lleve a cabo la campaña.

1.6. Localización de las franquicias

Entre los factores más relevantes para la expansión de la franquicia Tutto Freddo se encuentran: las condiciones del mercado, imagen, posicionamiento de la marca y localización. Para elegir un inmueble o lugar para el establecimiento de una actividad económica es necesario realizar un análisis de ubicación que consta de varios niveles. Previo a este análisis es necesario conocer la demanda potencial del mercado, comprendiendo características socio-económicas así como costumbres, hábitos, gustos, nivel de ingreso, lugar de trabajo, estudios y cada que tiempo realiza compras el público objetivo.

Existen 3 niveles para la implementación de un sistema de franquicias exitoso, pero sin duda, uno de los principales puntos de análisis es la localización de las unidades. Para una franquicia, su ubicación es importante debido a que es el lugar donde se situará y crecerá de manera permanente, motivo por el cual es necesario considerar algunos factores, entre los cuales se destacan: El tráfico peatonal, crecimiento del área, número de negocios en la zona, competencia directa e indirecta, información demográfica, tráfico vehicular, accesibilidad a la zona y estacionamiento. Este nivel se enfoca en la selección del sector mediante el Programa de expansión, que se refiere al plan en donde se manifiesta la estrategia de crecimiento de la franquicia. Este estudio sirve para conocer la cantidad de unidades franquiciales que pueden crearse, dependiendo del tamaño de cada ciudad, evidenciando los radios de cobertura y la acción de cada unidad.

El segundo nivel busca determinar el tamaño del mercado, cuantificando el total de la población del área con base en sus ingresos y gastos. Para esto es necesario detectar cuales son los generadores de demanda como: edificios corporativos, escuelas, oficinas, hospitales, centros comerciales o áreas de reacción. Otro elemento importante que debe ser considerado es la participación de la competencia en el mercado local, para conocer si existe la posibilidad de incursionar con un nuevo negocio o por el contrario, si el mercado está saturado y no justifica la existencia de nueva competencia.

El tercer nivel se enfoca en el arrendamiento del local, es importante considerar la cantidad máxima que el franquiciado está dispuesto a pagar, basándose en el monto máximo de ventas que espera alcanzar con el nuevo negocio, además se debe realizar un estudio de mercado de la oferta inmobiliaria de la zona de acuerdo con los parámetros exigidos por la franquicia como alturas requeridas, visibilidad, y superficie óptima.

Otro punto a tomar en cuenta son los permisos que el sitio otorgue al arrendatario con respecto a estacionamientos, instalación de anuncios publicitarios o alguna modificación tomando en cuenta que los costos para habilitar el lugar correrán por parte del franquiciado. Es necesario solicitar al propietario el contrato

de arrendamiento para realizar las sugerencias y cambios necesarios, teniendo en cuenta la ley de inquilinato o arrendamiento vigente del país correspondiente.

1.6.1. Franquicias en el mundo

El sistema de franquicias tuvo su origen con las máquinas de coser Singer que fueron creadas en el año 1850 por Isaac Singer. Su objetivo era hallar mayor comercialización para sus productos, pero tenía 2 problemas: no poseía el capital suficiente para la manufactura y varias personas se rehusaban a vender su producto sin el entrenamiento necesario. La solución que dio a este tipo de inconveniente fue el comienzo de la franquicia, debido a que vendió licencias para la distribución del producto en diferentes zonas geográficas e incluyó el costo de entrenamiento en el valor. Una vez hecho esto, su empresa creció de forma rápida, debido a que el cobro por los derechos le ayudó a financiar los costos y como cada franquiciado se autofinanciaba, Singer aprovechó las cualidades empresariales de sus franquiciados.

El boom de las franquicias se dio luego de la segunda guerra mundial cuando millares de ex combatientes retornaron del conflicto con ideas de crear negocios propios, aunque no tenían experiencia. Precisamente por este motivo, la franquicia era la opción ideal y la única posible. Es necesario mencionar que tenían la ayuda financiera de parte del Small Business Administration, que es un órgano del gobierno de Estados Unidos encargado de viabilizar y estimular la sobrevivencia e implementación de pequeños negocios.

Pero no fue hasta el año 1954 en California que ocurrió un hecho que marcó la historia de las franquicias, cuando el señor Ray Kroc, comerciante de máquinas de milkshake, conoció a dos hermanos que eran dueños de un restaurante de hamburguesas llamado Mc Donalds. Kroc quedó sorprendido con el sistema de operaciones que los hermanos Maurice y Richard Mc Donald habían creado y les planteó la opción de pagarles por el derecho de obtener la franquicia de su empresa y venderla a terceros. Kroc comercializó el negocio con mucho éxito y en el año 1962 ya era el dueño de las acciones de los hermanos McDonald. Desde ese

momento el negocio se expandió y llegó a tener más de 35,000 locales franquiciados a nivel mundial. (Sánchez, 2012).

Un estudio realizado por Leonard Swartz en su libro “tendencias Internacionales en el sector franquicias”, explica como en Estados Unidos existen alrededor de 3.000 empresas de las cuales aproximadamente la mitad han llevado este concepto de negocio al exterior. Una de cada doce empresas en Estados Unidos es franquicia y existen alrededor de 800,000 unidades franquiciadas en el país. Los sectores con mayor demanda son: comida rápida (helados, pizzas y hamburguesas) y servicio de cuidado personal (programas de pérdida de peso y bronceado). Algunas de las marcas más reconocidas y preferidas para ser franquiciadas en el 2014 se detallan a continuación:

- Subway: Inversión total: \$85.700 - \$262.850, cuota franquicial: \$15.000, regalías: 8%, duración del contrato: 20 años renovable.
- Pizza Hut Inc.: Inversión total: \$297.000 - \$2.109.000, cuota franquicial: \$25.000, regalías: 6%, duración del contrato: 20 años.
- Dunkin’ Donuts: Inversión total: \$294.000 – \$1.523.100, cuota franquicial: \$40.000 - \$90.000, regalías: 5.9%, duración del contrato: tiempo estipulado en el contrato sin renovación.

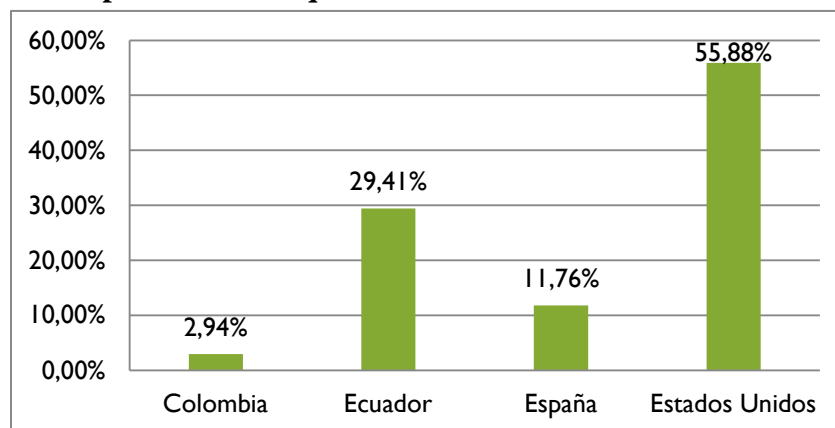
1.6.2. Franquicias en Ecuador

En el año 1967 se conoce en Ecuador el primer modelo de franquicia gracias a la empresa estadounidense Martinizing, la cual inició sus operaciones con 8 personas y actualmente cuenta con más 170 locales a nacional. Con el tiempo otras empresas como: Pizza Hut, Mc Donald’s y Burger King ingresan al mercado ecuatoriano. En julio de 1997, la Cámara de Comercio de Guayaquil y la Escuela Politécnica Nacional organizaron el primer seminario sobre franquicias, contando con la participación de la firma argentina Franchising Advisors y el Estudio Jurídico Moeller para asesoría en el área legal. Así fue como en septiembre del mismo año se inauguró la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), para brindar asesoría en la creación de una franquicia, contratos, elaboración de manuales de

operación, estrategia de desarrollo integral y expansión del negocio, registro de marcas, propiedad intelectual, capacitación y formación, apoyo para la negociación de franquicias a nivel nacional e internacional, temas financieros, legales y logísticos, para dar a conocer esta nueva forma de negocio en el país.

Las acciones iniciales contaron con el apoyo de la Asociación Colombiana de Franquicias que dictó varias conferencias en Quito y Guayaquil, también obtuvieron el apoyo del Servicio Comercial de Estados Unidos, así como la Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana. Entre las primeras franquicias ecuatorianas se puede mencionar: Farmacias Cruz Azul, Docucentro Xerox, Yogurt Persa, Cellshop y PIM'S. En algunos países donde se promueve la creación de franquicias, se experimenta una segunda fase en la que se desarrolla y crea franquicias nacionales, y una tercera fase en la cual se la implanta en el exterior. Países como México, Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia ya han culminado el tercer paso. En el caso de Ecuador solo la empresa Ceviches de la Rumiñahui ha logrado expandirse a Pasto-Colombia. A continuación se detallan los porcentajes de franquicias nacionales e internacionales que se encuentran en Ecuador actualmente:

Gráfico N°4
Participación de franquicias nacionales e internacionales en Ecuador



Fuente: Ecuafanquicias

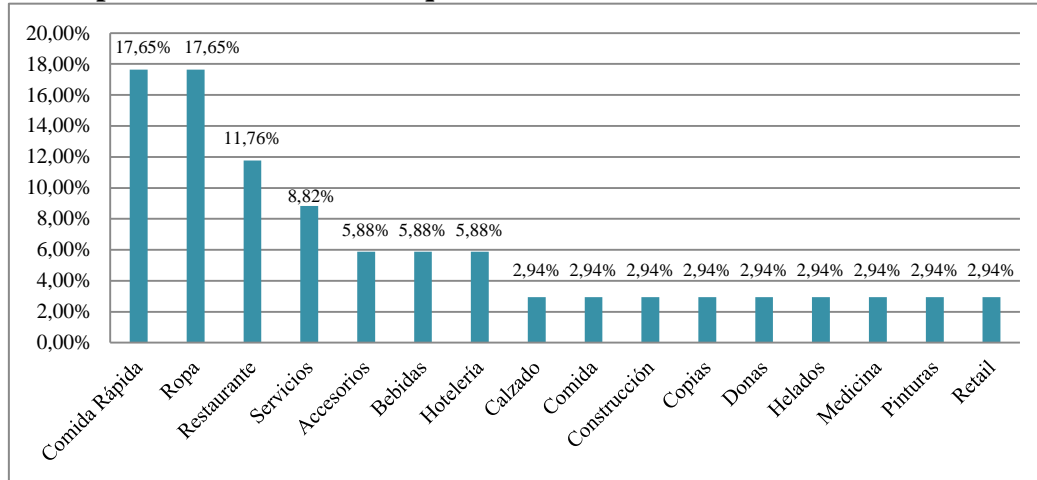
Elaborado por: Carolina Villavicencio

En el Gráfico N°4 se indica los países que cuentan con mayor cantidad de franquicias en Ecuador, siendo Estados Unidos el primero con una participación del 55,88% con empresas como: Coca Cola, Mc. Donald's, Subway, Domino's Pizza,

Dunking Donuts, Baskin Robins, Hotel Hilton, TGI Fridays y Cinemark, el segundo lugar lo obtiene Ecuador con franquicias como: Los ceviches de la Rumiñahui, Disensa, Farmacias Cruz Azul, Pim's y Yogurt Persa seguido por España con empresas como: Zara, Bershka, Pull and Bear y Stradivarius. Colombia ocupa el último lugar con marcas como: Crepes & Waffles y Totto.

Gráfico N°5

Participación sectorial de franquicias nacionales e internacionales en Ecuador



Fuente: Ecuaf franquicias

Elaborado por: Carolina Villavicencio

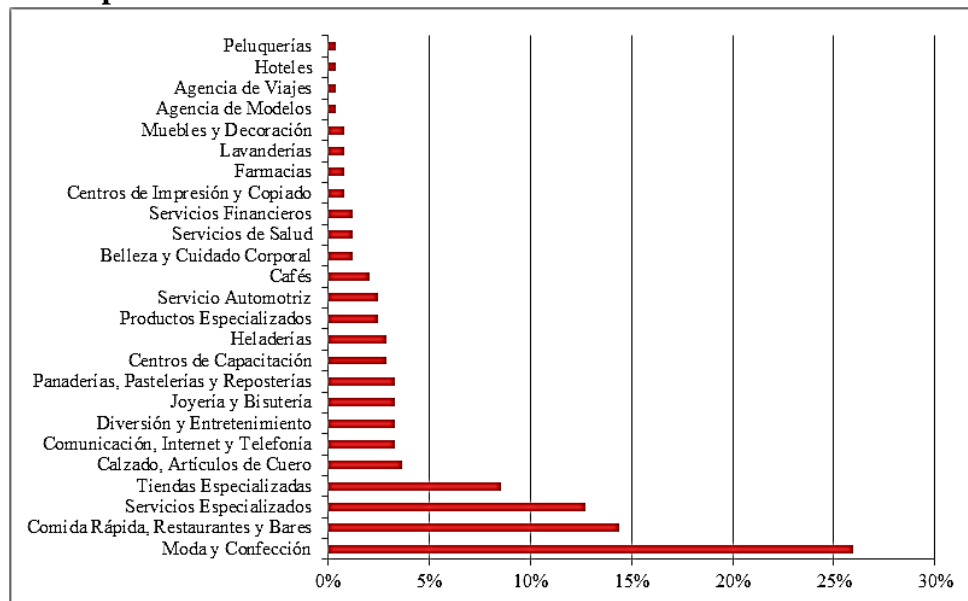
En el Gráfico N°5 se puede apreciar los sectores con mayor cantidad de franquicias siendo la comida rápida y la ropa los sectores más representativos con un 17, 65% respectivamente.

1.6.3. Franquicias en Colombia

La primera vez que se habló de franquicias en Colombia fue en los años 70, debido a que las firmas McDonald's y Wimpy intentaron implantarse en el país, sin embargo la falta de una normativa relacionada al tema no permitió el establecimiento de estas marcas. Fue solo hasta década del 80 que algunas empresas como Burguer King, Presto y Frisby logran situarse en el mercado colombiano. En los años 90, la apertura económica y otras medidas como la protección intelectual e industrial crean un ambiente propicio para la apertura y llegada de varias franquicias como: KFC, McDonald's, Pizza Hut, Crepes and Waffles, Totto y Hamburguesas

del Corral. En el gráfico N°6 se puede apreciar los principales sectores elegidos para ser franquiciados en el mercado Colombiano.

Gráfico N°6
Participación General de sectores en Colombia



Fuente: Acolfran

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Algunas franquicias colombianas han incursionado en el mercado internacional y una de las más relevantes es Totto, que actualmente cuenta con 26 puntos de venta en su país de origen y varias sucursales en Ecuador, Costa Rica y próximamente en México. De la misma manera empresas como: El Bohemio, Jeans & Jackets, Pronto, Armi y Klipi se encuentran en proceso de internacionalización, con la ayuda de la Asociación Colombiana de Franquicias.

En forma de conclusión de este capítulo, el desarrollo de esta forma de negocio se debe a la intensificación de la globalización y al avance de Ecuador y Colombia en temas tecnológicos y comerciales. Bajo esta premisa, las franquicias buscan dar a conocer un producto con los mismos estándares de calidad en varios países, tratando de aumentar la rentabilidad de la empresa y representando una herramienta de ayuda para futuros emprendedores. Sin embargo, implementar este tipo de negocio es una tarea compleja, debido al desconocimiento que existe del modelo.

CAPITULO 2

ANÁLISIS DE LA EMPRESA TUTTO FREDDO

2.1. Descripción general de la empresa

La empresa se dedica a la venta de helados, mediante 2 tipos de segmentos que ofrece al público, el primero Tutto Freddo se caracteriza por la venta de helado artesanal, utilizando leche en polvo, crema de leche, azúcares, frutas tamizadas, chocolate, dulce de leche, esencias y colorantes naturales, dentro de este tipo de helado se pueden encontrar 48 sabores, mientras que la segunda línea de negocio Nice Cream ofrece helados soft, los cuales consisten en la mezcla de leche en polvo, estabilizantes y aromatizantes. El producto final es cremoso y obtiene volumen gracias a que contiene gran cantidad de aire en su interior, además la empresa posee una cafetería en la cual se ofrecen granizados, batidos, jugos, smoothies sánduches, tortas, bebidas calientes o frías y una pizzería.

Tutto Freddo tiene ubicada su base principal en Cuenca en la empresa Equindeca, ya que es dentro de esta donde se lleva a cabo la elaboración del helado artesanal, coberturas, pasteles, dulces y también donde se distribuyen los helados con sus respectivos complementos a todos los locales de Tutto Freddo y Nice cream en la ciudad de Cuenca y en todo el país.

2.1.1. Historia, Origen y Fundación

Heladerías Tutto Freddo S.A. fue constituida el 07 de noviembre del 2000 en la ciudad de Cuenca, bajo la razón social de Coritalian S.A., pero posteriormente el nombre fue cambiado al actual el 16 de abril del 2004, bajo escritura pública. El tiempo de funcionamiento de la empresa es de 25 años y se suscribió un capital inicial de \$10.000 que fue dividido en acciones normativas y ordinarias de \$ 1 cada una. La sociedad empezó su actividad comercial con 5 socios que con el transcurso del tiempo fueron modificados. La empresa comenzó en un pequeño local ubicado en el sector San Blas en Cuenca y contaba con 15 empleados y 2 locales, en los que

su principal fuente de ingreso provenía de la elaboración de comida rápida como sánduches, pizzas, papas fritas, hamburguesas, además de helados y jugos.

Tutto Freddo trabaja a base de productos ecuatorianos en su mayoría y los que no se pueden conseguir en el país son importados desde Italia, debido a que mantiene un convenio con la empresa Aroma Italia, la cual brinda a Tutto Freddo asesoramiento en el proceso de elaboración del helado. Gracias a la gran acogida con la que contó el producto, en el año 2007, Tutto Freddo incursiono en el sistema de franquicia, convirtiéndose en un negocio rentable debido a la baja inversión inicial, asesoramiento continuo, acceso a tecnología y la calidad del producto.

La creciente demanda del producto ha permitido el desarrollo sostenido y gradual de la empresa, contando actualmente con un proceso productivo más sistematizado y maquinaria especializada en la elaboración de sus productos, posee 2 plantas de producción en Ecuador, ubicadas en Cuenca y Quito, más de 62 locales a nivel nacional y un equipo de trabajo de alrededor de 350 personas capacitadas para brindar al cliente un servicio óptimo. Tutto Freddo se encuentra en Tena, Macas, Azogues, Gualaceo, Loja, Piñas, Sucúa, Santo Domingo, Baños, Milagro, Machala, Puyo, Pelileo. Las principales sucursales de la franquicia se detallan en el Anexo N°2.

Para franquiciar Tutto Freddo se debe pagar un fee inicial de \$3.500 y en caso de adquirir también Nice Cream el valor sería de \$5.000, en este importe se incluye: Asesoramiento en la búsqueda de local, planos para el establecimiento, diseño, manuales de la cadena (mantenimiento, servicios y operatividad), control y supervisión de la obra, capacitación en Cuenca y en el nuevo local, software, soporte y asesoría legal en caso de requerirlo y transferencia del Know How. La inversión en maquinaria, mobiliario, letreros y obra civil para un local de 40m2 es de \$30.000 - \$35.000 y en caso de adquirir Nice Cream es de \$60.000 - \$70.000. Se debe pagar una regalía mensual del 2% sobre el valor de ventas y 1% para el fee de publicidad, el contrato inicial es de 5 años y se lo puede renovar por 3 años con un costo de \$1.000.

Gráfico N°7
Proceso para franquiciar Tutto Freddo



Fuente: Tutto Freddo
Elaborado por: Carolina Villavicencio

2.1.2. Descripción de los productos que ofrece la empresa

Debido a las diferentes preferencias del consumidor Tutto Freddo S.A. desarrolló 2 líneas de negocio en sus heladerías que son: Nice Cream y Tutto Freddo. La primera se especializa en helado soft, que sale directamente de la maquina dispensadora al cliente, hay 3 variedades de sabores: chocolate, vainilla y mixto, que se complementa con aderezos a elección del cliente. La línea soft es más rentable y atractiva para los franquiciante debido a que se adapta a todo tipo de local incluso a islas en centros comerciales o locales de pequeñas dimensiones.

Los costos por unidad van desde los \$0.90 con un cono simple hasta \$2,50 cuando son copas más elaboradas. Normalmente el producto más vendido es la Copa Junior que contiene 130 gramos de helados y 2 aderezos por \$1.65.



La segunda línea de negocio se especializa en helado artesanal, destacándose los de crema y frutas que son 100% naturales, disponen de 45 sabores en diferentes

presentaciones con variedad de toppings. El rango de precio va desde \$1.20 el cono simple hasta 3.99 dependiendo de la complejidad y cantidad de helado. Además las 2 líneas de negocio se complementan con la venta de bebidas frías y calientes, granizados, waffles, crepes y pastelería.



2.1.3. Materia Prima

La materia prima se recibe en el almacén en estado seco, líquido o congelado, y se encuentra empacada en toneles, latas, dentro de cajas que contienen sacos y también en otros recipientes como botellas. Los ingredientes que no están herméticamente cerrados y esterilizados se almacenan bajo estricta refrigeración, en el caso de que no se disponga de ellos inmediatamente.

La materia prima que se recibe (para elaboración del helado de crema) es la siguiente: suero de queso, leche descremada en polvo, grasas de origen animal, sólidos no grasos (suero, leche entera y descremada en polvo), azúcar, estabilizantes, emulsificantes, sabor y color. Los ingredientes secos serán ubicados en una zona de almacenamiento que imprescindiblemente debe ser fría. De la misma manera, la materia prima que se encuentra refrigerada como la leche condensada se mantendrá en los congeladores o en contenedores endurecedores.

2.1.4. Aspectos Técnicos

La empresa Tutto Freddo posee proveedores directos que facilita la adquisición de ciertos equipos que se utilizan en el local, sin embargo se puede acudir al mercado para tener una visión más clara de los costos y realizar una mejor adquisición. Entre los equipos que se emplean en Tutto Freddo se puede mencionar:

- **Frigorífico y conservador de helados:** El establecimiento contará con 2 frigoríficos, uno se ubicará a la vista del público y contendrá los helados que se encuentran disponibles para el consumo, y el segundo se encontrará en la parte interna del local, y servirá para almacenar el inventario adicional de helado (conservador).
- **Aderezos:** Se encontrarán ubicados junto a la caja registradora, en recipientes encajados en un mesón de mármol.
- **Laptop:** Será utilizada por la contadora para llevar a cabo sus funciones.
- **Caja registradora:** Control y registro de las ventas diarias realizadas en el local, debe estar avalada por el SRI.
- **Datafast:** Se lo empleará para clientes que realicen sus pagos con tarjeta de crédito o débito, es un aparato útil debido a que disminuye la posibilidad de fraude en el establecimiento.
- **Cámara de Seguridad:** Controla el buen desempeño y funcionamiento de los empleados del local y de terceras personas.

Tabla N°3

Requerimientos de Tutto Freddo para unidades franquiciadas

Equipo	Descripción	Largo	Alto	Fondo
Frigorífico Helado	18 sabores	1,65 m	1,30 m	0,80 m
Conservador	Almacenar inventario de helados adicionales	1,08 mts	0,87 mts	0,61 mts
Laptop	Procesador Core duo i5	33.1 cm	2,39 cm	22,4 cm
	6gb de memoria			
	800gb disco duro			
Máquina de helados	Equipo de estructura sólida	540 mm	720 mm	1360 mm
	3 sabores, 2 sabores y combinación			
	Estructura del batidor en acero inoxidable			
Licuada	Motor (w):600, Capacidad (T):2	190 mm	535 mm	190 mm
Caja Registradora	Cajón con llave, 5 espacios para monedas y 5 para billetes, 58 mm de ancho, impresoras térmicas equipadas con la capacidad de logotipo gráfico y marca de agua, impresión a doble altura para recibos.	400 mm	450 mm	260 mm
Datafast	Realizar cobro de ventas con cualquier tarjeta de crédito	9 cm	6,5 cm	20 cm
Cámara de seguridad	Sensor: CMO 1/3 a color	7,6 cm	12,1 cm	12,1 cm
	Resolución: PAL 628X582 y NTSD 510x492 Pixel			
	Angulo: 54			

Fuente: Heladerías Tutto Freddo

Elaborado por: Heladerías Tutto Freddo

2.1.5. Normas de Calidad

El sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), se enfoca en identificar los riesgos y evaluar los peligros que afectan la inocuidad de un alimento, estableciendo medidas de control. Un método similar y pre-requisito del anterior es el de buenas prácticas de manufactura (BPM), que enuncia las directrices para la manipulación y manejo del producto, adicionalmente, se debe cumplir con las normas ISO que están relacionadas con la gestión de calidad, necesidades de salud y seguridad del personal. (FAO, 2012).

Tutto Freddo trabaja bajo estrictas normas de calidad para ofrecer a sus clientes los mejores productos, en este proceso la empresa utiliza 3 tipos de comprobación como:

- **Control de entrada de embalajes y materia prima:** El registro de accesorios y materiales necesarios para la elaboración de helado, se encuentra en el contrato de compra-venta que suscriben las partes, en el cual se incluye información sobre las características de calidad del producto y los métodos a utilizarse. Los trabajadores del local son los encargados de recopilar datos, registrarlos, actualizarlos y colocar dicha información en un lugar visible para quien la necesite. El franquiciante tiene la capacidad de someter a control según un plan de muestras al azar la calidad del helado, para analizar la rapidez con la que un empleado es capaz de solucionar un problema.
- **Control de procesado:** Para asegurar la calidad en el proceso de fabricación de los helados, se analizan muestras en las etapas intermediarias de la transformación del producto y solo cuando se obtenga un resultado favorable se procederá a su elaboración final. Un control regular de este proceso asegurará una higiene estricta y eficaz al momento de determinar cuáles son los puntos críticos del proceso para mejorar la calidad, ahorrar tiempo y dinero.
- **Control de los productos terminados:** Para la fase final del proceso se toman muestras y se realizan análisis microbiológicos, sensoriales y físico-químicos. Hasta que finalice la investigación, el producto no puede consumirse o venderse. El estudio bacteriológico necesita mayor tiempo para concluirse, por

tal motivo se impone un plazo de seguridad que consta de 3 o 4 días, contados desde el día en el que concluyó la fabricación del helado.

El control de calidad es la forma en la que una empresa agroalimentaria procura eliminar, en todas las fases, defectos o problemas, buscando comprobar la afinidad de un proceso o un producto con los requerimientos de la empresa. Se puede considerar al control de calidad como una actividad inspectora buscando los fallos y remontándose al origen del problema para corregirlo.

2.2. MISIÓN

Constituir relaciones de largo plazo con clientes y consumidores, fundamentadas en el servicio, la innovación y calidad del producto, proporcionando momentos amables, alegres y de sano esparcimiento. Estamos comprometidos a propiciar condiciones para el desarrollo personal y profesional de los empleados y obtener mayor solidez económica.

2.3. VISIÓN

Posicionarnos como la empresa productora, comercializadora y distribuidora de helados mayor reconocida en el mercado nacional e internacional, brindando un alto nivel de calidad en el producto y en el servicio, para brindar total satisfacción a nuestros clientes.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. Objetivo General

Mantener valores tales como: Amabilidad, Servicio, Calidad, Ética y Honestidad, fomentando el compromiso establecido de innovación, creatividad, apoyo permanente, trato amable, desarrollo humano, importancia de los niños y respeto hacia clientes internos y externos.

2.4.2. Objetivos Específicos

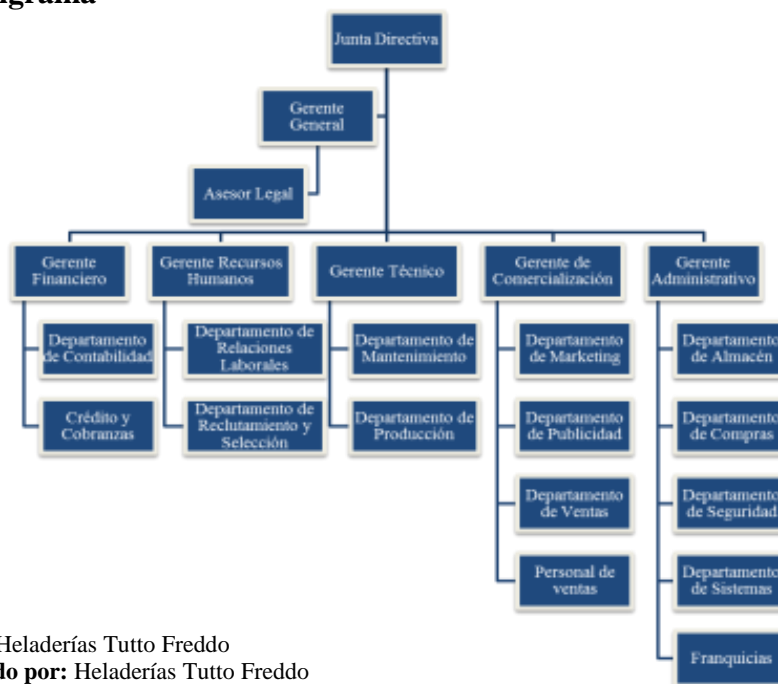
- Incrementar la vinculación con clientes actuales.

- Garantizar helados confiables, seguros y saludables certificados bajo normas de calidad.
- Atender de forma oportuna quejas y reclamos, proporcionando un servicio ágil y oportuno de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Capacitar continuamente al personal para ofrecer un excelente servicio, además de crecimiento personal y profesional para los empleados.

2.5. Estructura Organizacional de la empresa

La estructura organizacional de una empresa, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. La estructura organizacional es el método por el cual se divide el trabajo en tareas distintas para determinar formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación de cada área. La estructura organizacional de la empresa está formada por: conjunto de elementos (cargos y responsabilidades), las funciones asignadas para cada cargo y la relación jerárquica y funcional existente entre los distintos elementos. (Velásquez, 2010).

2.5.1. Organigrama



Fuente: Heladerías Tutto Freddo

Elaborado por: Heladerías Tutto Freddo

Tutto Freddo cuenta con una estructura organizacional que se basa en su forma de constitución, naturaleza legal, razón social y actividades propias para el cumplimiento de su misión y visión. Por esta razón la franquicia está obligada a tener órganos de dirección, control, administración que son gestionados por medio del representante legal y los diferentes gerentes de área.

2.5.2. Estructura Funcional

Tutto Freddo cuenta con una estructura funcional, en la cual la división del trabajo se agrupa en las principales actividades o funciones que se realizan dentro de la organización como: finanzas, recursos humanos, ventas, marketing, entre otros. Los empleados dentro de las divisiones realizan un conjunto especializado de tareas conforme a sus aptitudes y capacidades, buscando siempre la eficiencia operativa dentro de su grupo, de acuerdo a al sistema de gestión de rendimiento de Tutto Freddo el cual especifica las políticas sobre el desarrollo y realización de sesiones de evaluación a sus empleados. Para una mejor comprensión de la estructura funcional de Tutto Freddo revisar el Anexo N°3 en donde se encuentran detallados los principales cargos de la empresa.

2.5.3. Estructura Divisional

El organigrama divisional de la empresa Tutto Freddo está dividido en los siguientes departamentos:

Gerencia: Responsable de que la administración comercial, financiera, operativa y técnica sea eficaz y eficiente, tanto en la óptima utilización de la materia prima, así como en las actividades que realizan los empleados.

Departamento Financiero: Encargado de la administración de los recursos económicos de la compañía, asignando el capital disponible hacia diferentes áreas de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar beneficios. La persona encargada del departamento será el Gerente Financiero que coordinará y supervisará las acciones de 2 grandes áreas que son: contabilidad y crédito y cobranzas.

Departamento de Contabilidad: Organiza y aplica las normas, políticas y procedimientos que garantizan la seguridad en el registro de las operaciones financieras y cumplimiento de metas, proporcionando información que contribuya a promover la eficiencia en el control de gestión, toma de decisiones y evaluación de actividades para facilitar la fiscalización de las operaciones en la empresa, utilizando documentos originales y cumpliendo las normas, leyes y reglamentos aplicables. Entre las funciones más representativas de esta área se encuentran:

- Contar con las medidas necesarias para garantizar que el sistema contable facilite la fiscalización de los activos, pasivos, gastos, ingresos y costos, midiendo la eficiencia del gasto público federal.
- Garantizar que las actualizaciones del sistema contable, posean las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Elaborar y analizar los Estados Financieros de la compañía.
- Controlar la disponibilidad de dinero en las cuentas bancarias, realizando conciliaciones mensuales y comparándolas con los saldos reportados en el estado de cuenta, para garantizar exactitud en el registro de fondos.
- Preparar y presentar datos necesarios para el Informe Presidencial, reuniones de la Junta Directiva y las auditorías.
- Realizar proyecciones de gastos.

Crédito y Cobranzas: Antes de concretar una venta el área de crédito analiza a la persona, el tiempo y el monto de la venta, mientras que el departamento de cobranza se encarga de hacer cumplir los plazos de pago. Las ventas a crédito son necesarias para conseguir más clientes y facilitar el crecimiento de la empresa. Por este motivo todas las compañías deben evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y esperar por el pago pertinente del crédito.

Las empresas cuentan con diferentes mecanismos y políticas en lo que se refiere a crédito, pero todas se enfrentan, en alguna forma, a los mismos problemas como: pago tardío, que no se cancele la deuda o la venta a un cliente que está en el límite del crédito. Por este motivo, la compañía debe contar con un reglamento interno que estipule las soluciones para este escenario y contenga la forma en la que

debe ser contactado el cliente y el plazo con el que cuenta para la liquidación oportuna de la deuda. La empresa Tutto Freddo utiliza los siguientes elementos en su departamento de crédito y cobranza:

- **Otorgamiento de créditos:** Se realiza un estudio de los estados financieros e información que se considere necesaria para tomar la decisión de otorgar un crédito.
- **Cobranza:** Son destinados a clientes difíciles en sus pagos, considerando la razón del retraso.
- **Informes a gerencia:** Presentar periódicamente documentos concernientes a los créditos solicitados, expresando cuales fueron aprobados o denegados con la respectiva explicación.
- **Deudas:** En algunos casos la empresa otorga incorrectamente un crédito y es responsabilidad del jefe de área identificar a los clientes con los que no es posible ejercer acción alguna de cobranza por ser considerados como malos deudores.
- **Documentos:** Uno de los requerimientos para el control interno del área de cobranzas es el de verificar la información del cliente para reducir el riesgo de cartera vencida. Los documentos necesarios para esta comprobación son: facturas, letras de cambio, notas de débito, cheques sin fondos y letras protestadas.

Departamento de Relaciones Laborales: Sistema en el cual la empresa, sus representantes, trabajadores y la administración interactúan para establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Este procedimiento demuestra el vínculo entre: el Estado, la empresa, los sindicatos, los trabajadores y se lleva a cabo mediante un contrato de trabajo en el que se estipula el cargo, horario de ingreso/salida, sueldo, descripción del cargo, horas extras, utilidades y beneficios conforme a lo expuesto por la ley.

Departamento de Reclutamiento y Selección: Área que se encarga de ejecutar los lineamientos para la selección y reclutamiento del nuevo personal,

siguiendo las regulaciones y políticas establecidas por Recursos Humanos. Entre las funciones del departamento se pueden mencionar:

- Garantizar que los cargos asignados cumplan con los procesos establecidos de cada área.
- Revisión de las solicitudes de licitación, con el objetivo de cubrir cargos vacantes o nuevos guiándose por las normas de la institución, en cuanto a etapas de promoción y concursos.
- Coordinar, planificar y controlar la selección y búsqueda de personal para la empresa.
- Mantener actualizado el registro de posibles candidatos, tanto interno como externo.
- Recibir y tramitar las solicitudes de entrada del nuevo personal.
- Efectuar la entrevista de preselección y aplicar pruebas de conocimiento, habilidades y destreza específicas, según las regulaciones de la empresa.
- Realizar la respectiva inducción al nuevo personal.
- Expedir y controlar la oportuna entrega de carnets de identificación a los nuevos empleados.

Gerencia Técnica: Área encargada de investigar y definir procedimientos que permitan la utilización óptima de los recursos existentes en la empresa. La Gerencia coordina las actividades de los departamentos que la integran y que son: Asesorías Técnicas y Generales, Control de Calidad, Diseño y Planta, para lograr la óptima realización y logística de los servicios que se ofrecen.

Departamento de Mantenimiento: Encargado de suministrar eficaz y oportunamente los servicios que la empresa necesita con respecto al mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones, además tiene la capacidad de contratar personal externo para el desarrollo y fortalecimiento de las instalaciones físicas de los inmuebles. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Verificar los trabajos realizados por los contratistas, controlando que los servicios prestados sigan las condiciones acordadas en el contrato y las respectivas especificaciones.
- Preparar reportes mensuales sobre los avances físicos y el presupuesto necesario.
- Colaborar en la elaboración del plan de distribución anual del presupuesto para gastos de la empresa, buscando que la contratación de obra pública y servicios relacionados, se ejecuten siguiendo los reglamentos de la empresa.
- Elaborar el programa anual de mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones.

Departamento de Producción: Está subdividido en el área de panadería y heladería, cuyo personal se encarga regularmente de que la materia prima se encuentre en óptimas condiciones para comenzar el proceso productivo, esta etapa es fundamental debido a que de esto depende el funcionamiento de la empresa. Los empleados deben tener especial cuidado con los productos de corta duración o perecibles (leche, frutas, etc), realizando un inventario diario.

Gerencia de Comercialización: Se encarga de definir la estrategia comercial y contribuir al desarrollo de la empresa a través del desarrollo de productos, innovación y marketing con el propósito de segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos de la industria, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad, rentabilidad, diferenciación e imagen de Tutto Freddo.

Departamento de Marketing: Encargado de coordinar y manejar las estrategias de venta, ofreciendo soluciones a las necesidades y requerimientos del cliente. La empresa Tutto Freddo utiliza el marketing 5 P's, estrategia en la cual se utiliza cinco variables controlables, Producto, Precio, Plaza, Promoción y Servicio Postventa con las cuales se identificará el lugar más apropiado para comercializar el bien, así mismo se determinará un precio acorde a la competencia, para obtener un buen posicionamiento en el mercado logrando ventas efectivas del producto. A continuación se detallan dichas variables:

Producto: El mercado se divide en 3 tipos de helado como son: helados industriales que se caracterizan por su fácil accesibilidad debido a que se los puede conseguir en tiendas o supermercados, su elaboración a base de saborizantes y colorantes para realzar su aspecto, sabor y poseen precios asequibles.

La segunda variedad de helado son los artesanales y se los puede conseguir en heladerías o restaurantes, estos son helados de alta calidad y personalizados, se emplean productos frescos y al contrario de los helados industriales no se utilizan saborizantes, colorantes ni conservantes. Su precio es relativamente mayor en relación al helado anterior debido a la calidad y cantidad de producto empleado. La tercera clase de helados son de tipo soft y se los puede adquirir en locales de comida rápida, su característica principal es que tiene una textura muy suave y su calidad es media-baja. Tutto Freddo ha mostrado gran captación de mercado debido a que se especializa en 2 variedades de helados (artesanal y soft) y ha demostrado innovación, amplia variedad de sabores, calidad de insumos y uso de fruta ecuatoriana.

Precio: En el caso de Nice Cream, la franquicia tiene un costo de \$30.000 mientras que la de Tutto Freddo se encuentra en \$35.000. Sin embargo estos valores se ven afectados dependiendo de la ubicación y del tamaño del local. Adicionalmente Tutto Freddo presenta condiciones iniciales para la adquisición de cualquiera de sus franquicias como son:

- **Fee de franquicia:** Se considera un valor de \$3.500 más IVA, e incluye: Asesoramiento en búsqueda de locales, diseño, planos para el local, control y supervisión de la obra, manuales de la cadena, capacitación en Cuenca y en el nuevo local, costos de hotel para el personal de la nueva franquicia en capacitación, soporte, asesoría legal y software (facturación e inventarios).
- **Precios especiales:** Como proveedor de los equipos para el funcionamiento del local tienen a la compañía Equindeca, que ofrece precios asequibles a los futuros franquiciantes.

- **Materia Prima:** Con la idea de mantener la uniformidad en la calidad del producto de cualquiera de sus franquicias, Tutto Freddo otorga directamente la materia prima a sus franquiciante.
- **Regalías y fee de publicidad:** El porcentaje que se le otorga a los dueños del negocio equivale al 1% sobre ventas mensuales, los mismos que serán revertidos en campañas comerciales y de mercado que se verán reflejados en incrementos sostenidos de los niveles de ventas.

Plaza: Uno de los beneficios que ofrece la marca Tutto Freddo para sus futuros franquiciantes es la elección del lugar idóneo para la ubicación de la franquicia. Este rubro del marketing se encuentra incluido tanto en el fee de franquicia de Tutto Freddo así como de Nice Cream. Los directivos de dichas marcas se hacen cargo de encontrar el local perfecto para el funcionamiento del local, tomando en cuenta espacio y aspecto físico acorde a las exigencias del consumidor. De acuerdo a la trayectoria, experiencia y demanda que tiene esta marca, se ha determinado que las plazas con mayor acogida son los centros comerciales.

Promoción: Con respecto a la promoción de la franquicia, se le otorga mensualmente un porcentaje a los dueños del negocio que equivale al 1% de las ventas, los mismos que serán empleados en campañas comerciales y de mercadeo que se verán reflejados en incrementos sostenidos de los niveles de venta.

Servicio Postventa: Tutto Freddo brinda los siguientes servicios a los clientes luego de su compra: Da seguimiento al cliente mediante llamadas o correos electrónicos para conocer su experiencia con el producto, ofreciendo descuentos o cupones en las próximas compras, debido a que los clientes puede ser su mejor publicidad. Además cuenta con personal capacitado para el manejo de incidencias y quejas, escuchando siempre al cliente para evaluar y corregir futuros problemas.

Departamento de Publicidad: Responsable de la imagen corporativa y el desarrollo de campañas publicitarias para el incremento de clientes. Entre sus principales actividades se encuentran las relaciones públicas, producción gráfica y

audiovisual. El propósito del departamento es desarrollar actividades que den a conocer la imagen de la empresa, mediante campañas de marketing y publicidad, para que la gente se sienta atraída hacia la empresa y se identifique con la marca.

Entre sus principales objetivos se encuentran brindar atención oportuna y de calidad al cliente, captación de nuevos consumidores a nivel nacional e internacional y planificación de campañas de marketing periódicas.

Departamento de Ventas: Registra toda las transacciones como: facturación, tarjetas de crédito, notas de venta y notas de entrega o despacho, es decir toda operación contable de los clientes, este es un proceso importante para la compañía debido a que con esta información se conocerá los saldos o pérdidas vigentes de la empresa. El personal encargado deberá manejar diariamente los insumos y mercadería mediante un Kardex para conocer el stock disponible y realizar posteriores despachos, además se encargará de que los pagos a proveedores se encuentren al día, sin retrasos, y verificando los precios aplicados en cada factura entregada.

Departamento de Almacén: Encargado de garantizar el suministro necesario de productos recurrentes, además de custodiar y manejar adecuadamente las existencias de bienes perecibles, conociendo con exactitud su fecha de caducidad, así como información relacionada con el detalle de inventarios. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Controlar, programar y dirigir la recepción, despacho y registro de los productos.
- Revisar que los productos que se reciben en el almacén, cumplen con la calidad y cantidad establecida en el pedido.
- Mantener un control de los mínimos y máximos de existencias de producto, e informar al departamento de compras en caso de necesitar una reposición del nivel mínimo de inventario en el almacén.

- Tener un registro del inventario anual y las existencias en otros establecimientos para conciliar los resultados con el departamento de contabilidad y en caso de existir diferencias, buscar una aclaración.
- Llevar a cabo las acciones necesarias para dar de baja equipo absoluto, en desuso o mal estado en conformidad con la normativa de la empresa.
- Mantener actualizado el control de asignación, llevando un registro del número de inventario, costos y condiciones del bien con la respectiva firma del responsable de custodia.

Departamento de Compras: Responsable de contribuir en la obtención y logro de las metas y objetivos de la empresa mediante la adquisición de bienes de procedencia internacional o nacional, de acuerdo con las normas, leyes y reglamentos aplicables en el ámbito de su competencia. Entre las funciones del departamento se encuentran:

- Mantener actualizado el directorio de proveedores internacionales y nacionales.
- Verificar la adecuada recepción de los bienes o materiales adquiridos.
- Tramitar y recibir las peticiones de compra, generadas por los diferentes departamentos de la empresa, siguiendo las normas, políticas y aspectos legales vigentes.
- Controlar los fondos de caja chica para compras menores, cuidando que no se transgredan las disposiciones establecidas por la institución.
- Fomentar políticas, normas, procedimientos de control y registro para las compras nacionales o internacionales.
- Preparar un reporte trimestral sobre todas las adquisiciones y nuevos contratos que mantiene la empresa

Departamento de Seguridad: Busca garantizar la protección de los bienes, personas y negocios de la empresa para su normal funcionamiento. Entre sus principales responsabilidades están:

- Solucionar y ofrecer una pronta respuesta a situaciones de riesgo en el establecimiento.

- Mejorar continuamente sus conocimientos de seguridad, mediante capacitaciones, seminarios y asesoramiento.
- Conocer los incidentes registrados en la empresa y aplicar medidas correctivas.
- Realizar periódicamente auditorías de seguridad con los empleados.
- Crear un entorno de trabajo seguro y saludable para el personal.

Departamento de Sistemas: Área encargada del diseño, mantenimiento e implementación de los elementos que forman la estructura informática de la institución como: componentes lógicos, físicos, configuraciones y procedimientos necesarios para brindar a la empresa servicios informáticos que mejoraran el desarrollo de las actividades del personal. Entre las principales funciones del departamento se encuentra:

- Configuración e instalación de los ordenadores centrales.
- Respaldo de la información de cada computador, realizando copias de seguridad y recuperación en caso de pérdida.
- Servicio Técnico.
- Administración y creación del correo electrónico de la empresa.
- Instalación de aplicaciones en los servidores y revisión de su buen funcionamiento.

En la estructura divisional de Tutto Freddo, todos los departamentos se encuentran enlazados directamente pues el desarrollo de las actividades que cada sub-departamento realiza contribuye al crecimiento mismo de la empresa. El sistema de procesamiento que se maneja es SENET WIN el cual contempla varios módulos como: contabilidad, cuentas por pagar y cobrar (clientes y personal), ventas, inventario y adquisiciones los mismos que se encuentran conectados entre sí para el ingreso diario y manejo de la información contable.

Entre las principales ventajas para Tutto Freddo de contar con una estructura divisional vertical se puede mencionar que las segmentaciones funcionales permiten a un equipo centrarse en un solo producto o servicio, con una estructura de liderazgo que apoya sus objetivos estratégicos más importantes. Tener su propio gerente de

área hace más probable que la división reciba los recursos que necesita de la compañía. Además, el enfoque de cada área permite construir una cultura y espíritu común que contribuye a un mejor conocimiento del portafolio de la división.

También hay que destacar que este modelo tiene sus debilidades, debido a que prevalece la jerarquía vertical, lo que significa que las decisiones se centran en los altos mandos. Esto retrasa las acciones ya que los ejecutivos no dan soluciones fluidas a las diversas situaciones que requieren coordinación departamental. En esta estructura los colaboradores tienen visión limitada de las metas globales y se conducen conforme lo regula su línea de mando, y fuera de esto, no tienen alcance para coordinarse con otras áreas, si no es por medio de los jefes.

2.6. Análisis situacional de la franquicia ecuatoriana Tutto Freddo

El análisis situacional brinda una visión amplia de los factores internos y externos que afectan un negocio, creando una perspectiva general de la organización y de los elementos que influirán en su futuro. Es un proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa, tomando en cuenta al entorno externo (contexto demográfico, político, económico, social, cultural y legal) que tiene por objetivo estudiar las características de un mercado cambiante, las cuales no son controlables, mientras que el ambiente interno tiene el propósito de exponer las características de la empresa que son controlables y diseñar estrategias que permitan utilizar sus fortalezas para que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

Este análisis considera 2 escenarios: el primero se centra en el macroentorno de Colombia, englobando a todas aquellas variables externas que afectan la actividad empresarial, así como a la sociedad y sus actividades, enfocándose en la recopilación de datos, información, observación y análisis del mercado objetivo. Es imprescindible realizar un estudio a profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse Tutto Freddo y aprovechar aquellas situaciones que permitan incrementar los ingresos. Las variables relacionadas al macroentorno de Colombia serán analizadas ampliamente en el capítulo 3. El

segundo escenario se enfoca en el microentorno de Colombia, tomando en cuenta factores que son controlables por parte de la empresa: consumidores, competencia, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada y canales de marketing.

Tutto Freddo requiere diseñar estrategias competitivas para ingresar en el mercado colombiano y para esto es necesario poseer un profundo conocimiento del sector industrial, comercial y de servicios, de sus competidores y entorno. El análisis de la competencia, además de formular una estrategia corporativa, contribuye a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos relacionados con el crecimiento del negocio. Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

Ingreso Potencial de Nuevos Competidores: La amenaza de ingreso de nuevos participantes es alta debido a que siempre existirá la posibilidad de que se establezcan nuevas empresas en el mercado, ya que el sector de los helados en Colombia está poco explotado. Además hay que tomar en cuenta franquicias de helados de yogurt bajos en grasa, que en la actualidad son las que la gente prefiere por su valor nutricional y bajas calorías. Porter identificó seis barreras de entrada que pueden usarse para crear una ventaja competitiva en una empresa:

- **Economías de Escala:** Costos en los procesos de fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución, investigación y desarrollo. Tutto Freddo emplea costos competitivos en el mercado que no superan a los de la competencia debido a que la empresa mantiene convenios con los proveedores por un período de 5 años para evitar el alza de precios.
- **Diferenciación del producto:** Tutto Freddo invertirá en la marca para que sea reconocida en el mercado internacional, la empresa cuenta con postres bajos en grasa, alto contenido de calcio (80 - 135mg), proteínas (3,5 a 4g/100g),

vitamina B2, diseños personalizados para niños, rango de precios accesible para el consumidor y próximamente el producto será endulzado con stevia.

- **Requisitos de capital:** Tutto Freddo cuenta con infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y reservas para cubrir posibles pérdidas, además brinda asesoría permanente y descuentos a sus franquiciados, el valor de adquirir toda la maquinaria necesaria para el establecimiento está en \$30.000 para un local y \$50.000 para los dos.
- **Costos Cambiantes:** Para evitar elevar el precio del producto al cliente, Tutto Freddo mantendrá convenios con proveedores de materia prima por un período de 5 años o más, además no elevará el valor de la franquicia en un período de 15 años.
- **Acceso a los canales de distribución:** Debido a la rápida evolución del panorama digital y al cambiante comportamiento del consumidor, Tutto Freddo adapta constantemente sus estrategias de marketing y optimiza la manera en que comunican e involucran al consumidor objetivo en sus promociones, precios y productos, a través de redes sociales, pagina web, folletos y flyers.
- **Política gubernamental:** Licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas de calidad, medio ambiente y restricciones comerciales internacionales. Para que el producto ingrese a Colombia es necesario el certificado fito o zoosanitario de exportación expedido por el país de origen o el de reexportación expedido por las autoridades del país de procedencia, cuando provenga de un país diferente al de origen, los resultados de los análisis de laboratorio realizados a las muestras de los productos, el acta de inspección de la mercancía, el reglamento técnico, etiquetado para alimentos y aprobación del registro sanitario Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).

Rivalidad entre los competidores actuales: Representa una amenaza alta debido a que el 65% de la participación en el mercado de los helados que se fabrican industrialmente en Colombia está dominado por: Grupo Nutresa y el restante 30% se lo adjudican Colombina, Mimo's Popsy, entre otras; según información

proporcionada por Euromonitor Internacional. Estas empresas compiten con precios que van desde los \$0.47 hasta \$1.63, mientras que otras marcas como Baskin Robins, Creeps and Waffles, venden helados más elaborados que pueden llegar a tener un precio de hasta \$5.00.

Amenaza de productos sustitutos: Empresas como Dafi, Rikarena, Crepes and Waffles y Lucerna representan una amenaza alta, debido a que se especializan en vender la misma variedad de helados que Tutto Freddo, y además ofrecen servicio de restaurante, mayor cantidad de sabores, postres, batidos, jugos, a precios competitivos, encontrándose estratégicamente ubicados en centros comerciales.

En el mercado un bien puede tener un sustituto que imponga un límite a los precios, esto genera que muchas empresas se enfrenten a una estrecha competencia con otras que posean productos parecidos. La franquicia Tutto Freddo se dedica principalmente a la venta de helados, cuyos productos sustitutos son: helados caseros, smoothies, bon ice, yogur, jugo de frutas, batidos, postres y cafés.

Poder de negociación de los compradores: Los clientes compiten forzando una baja en el costo, negociando por mejor calidad o servicio y haciendo que los vendedores compitan entre sí. El poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que los precios en el mercado del helado no varían demasiado entre ellos, razón por la cual el interesado realiza su decisión basándose en la diferenciación y en el valor agregado que se le añade al producto.

- El consumidor cuenta con varias opciones para escoger el producto que más se ajuste a sus necesidades.
- Para el comprador el bien es sensible a los costos y calidad del servicio, de esto dependerá si regresará al local o no.

Poder de negociación de los proveedores: Para el caso de Tutto Freddo es bajo, debido a que la empresa cuenta con convenios estratégicos por un período de 5 años con sus proveedores. Cuando un producto es necesario o escasea, ciertos proveedores pueden aprovecharse de la situación e imponer los precios que más les

convenga debido a su gran demanda, pero cuando un bien posee sustitutos, los distribuidores no tienen la capacidad de ejercer mucho control.

- Posibilidad de negociación del proveedor de acuerdo al volumen de pedidos.
- El poder de negociación del proveedor se ve limitado por los canales de distribución que usa, sobre todo si incurre en gastos por transporte.
- Stock de productos y disponibilidad de entrega inmediata.

Además de los aspectos mencionados anteriormente, la empresa Tutto Freddo también debe considerar los canales de distribución, sistema de logística, estrategias comunicacionales y campañas agresivas de marketing para llegar a la mente del consumidor, a continuación se detallan cada una de ellas.

Tutto Freddo utiliza el canal de marketing indirecto, debido a que la empresa lleva sus productos desde la fábrica hacia los puntos de venta, en donde los helados y demás bienes se ponen a disposición del cliente. En este caso la fábrica personifica al productor y las heladerías a los intermediarios. Dentro de este proceso se encuentran sistemas verticales de marketing, los cuales representan una estructura de distribución en la que los productores, mayorista e intermediarios actúan como un sistema unificado para economizar o vender más. Tutto Freddo utiliza este procedimiento debido a que el franquiciador que es el dueño del canal, se encarga de enlazar varias etapas del proceso de producción-distribución. El sistema utilizado por Tutto Freddo cumple 3 funciones:

- **Procesamiento de pedidos:** Dentro de esta área se ha creado un plan de reabastecimiento basado en las ventas y desarrollo de cada uno de los puntos de comercialización.
- **Almacenamiento:** La empresa cuenta con un solo centro de almacenamiento, donde se guardan los productos necesarios para la elaboración de los helados, además de los suministros complementarios para la venta de sus diferentes productos, hasta que los locales necesiten de abastecimiento.
- **Transportación:** Tutto Freddo posee su propia flota para la distribución de sus productos, ya sean estos helados o implementos necesarios para la venta de los

mismos, tales como: leche, coberturas, vasos, conos, tapas, sorbetes y cucharas. Esta flota está conformada por camiones que se encuentran divididos en 2 ambientes, el primero cuenta con un frigorífico y la segunda parte esta designada para el traslado de mercancía; estos camiones se encargan de distribuir el producto a todos los locales, ya sean dentro de la ciudad o a nivel nacional.

La empresa Tutto Freddo utiliza diferentes medios publicitarios para dar a conocer y promocionar sus productos. Uno de estos canales, son los medios masivos, que buscan llegar a una gran cantidad de audiencia al mismo tiempo, entre estos tenemos las revistas, tanto locales como nacionales, como por ejemplo la revista “Vistazo”, por medio de la cual Tutto Freddo publicita sus heladería, franquicias y productos.

Otro medio por el cual publicita esta empresa es a través de la estrategia de atracción, la cual se lleva a cabo mediante la entrega de cupones de \$1 a los niños de diferentes escuelas, y de esta manera se atrae a los padres o familiares a realizar el canje del cupón en los locales de la empresa. Además de estas estrategias Tutto Freddo cuenta con su propia página web en la que se encuentran detallados cada uno de los productos que ofrece, también utiliza las redes sociales para darse a conocer.

2.6.1. Matriz ampliada del FODA

La matriz ampliada del FODA permite efectuar un análisis de la situación competitiva y real de la franquicia Tutto Freddo en el mercado nacional, tanto en la parte externa o no controlable (oportunidades y amenazas) como a nivel interno o controlable (fortalezas y debilidades) para de esta manera obtener un diagnóstico preciso que contribuya a la toma de decisiones.

Fortalezas		Debilidades
INTERNO/EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programas de bioseguridad que manejan estrictas normas de inocuidad sanitaria. • Constante capacitación del personal, mediante cursos brindados periódicamente por parte del franquiciante. • Ubicación estratégica del negocio, previo a un análisis realizado por parte del franquiciador. • 2 Franquicias de bajo costo: Tutto Freddo y Nice Cream, con 50 locales a nivel nacional. • Variedad de productos con una presentación original y llamativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Local arrendado • Altos costos de inversión al momento de incrementar la producción y dar a conocer el producto final al consumidor. • No se actualizan con regularidad los sistemas de información de Tutto Freddo y existe desinformación por parte del personal en la matriz de Cuenca. • Falta de publicidad en el sector norte de Quito, debido a que la franquicia no posee locales de venta de helados. • Préstamo bancario
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a nuevos mercados a través de las tecnologías de la información. • Incentivos públicos a la inversión y a la creación de empleo. • Posición geográfica del país. • Constante aumento de la población. • Apreciación del dólar. • Procesos de globalización, que incluyen integración y convenios socio-políticos entre países. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de helados está en crecimiento por lo que se deberá realizar un estudio que permita identificar los sabores preferidos por cada país, lo que permitirá ofrecer nuevos productos de acuerdo a los gustos del mercado. • La variedad de la oferta permitirá realizar convenios con clientes para prestación de nuevos servicios. • Desarrollar helados más saludables y mayor variedad de sabores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar a la empresa en ferias en el extranjero. • Convenios con algunas universidades para ejecutar un plan de capacitación sobre la empresa Tutto Freddo y el modelo de franquicias. • Actualizar los manuales de comunicación • Realizar una fuerte campaña publicitaria que permita reconocimiento a nivel nacional e internacional como lo hacen Haagen daz, Baskin Robins.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos sustitutos debido al bajo consumo de helados y la gran acogida que tienen las bebidas en el mercado ecuatoriano. • Aparición de nuevos competidores con un enfoque similar de negocio. • Incremento de aranceles a la importación de equipos necesarios para la elaboración del helado. • Incremento del precio de la materia prima. • Clima en invierno/Delincuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con proveedores para control de precios por un período de 5 años o más. • Crear alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales. • Optimización de costos. • Realizar campañas que permitan que el consumidor conozca la alta calidad del producto para que no busque productos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar sobre productos y servicios alternativos innovadores. • Realizar un benchmarking sobre sistemas de software usados por la competencia. • Crédito en la Corporación Financiera Nacional. • Incrementar la campaña publicitaria, a fin de que Tutto Freddo se posicione en la mente del consumidor y se cree un alto grado de fidelidad con el producto.

2.6.2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Innovación y variedad de productos	0.10	3	0.30
2. Convenios Internacionales con otras empresas.	0.05	1	0.05
3. Posibilidad de incrementar la participación en el mercado Ecuatoriano	0.10	2	0.20
4. Inversión para desarrollar nuevas tecnologías	0.15	2	0.30
5. Globalización	0.15	3	0.45
AMENAZAS			
1. Productos Sustitutos	0.05	3	0.15
2. Aparición de nuevos competidores con un enfoque similar de negocio.	0.10	2	0.20
3. Políticas de salud impuestas por el gobierno	0.10	2	0.20
4. Incremento de aranceles a la importación de equipos necesarios para la elaboración del helado.	0.05	2	0.10
5. Aumento del precio de la materia prima	0.15	3	0.45
TOTAL	1.00		2.40

Elaborado por: Carolina Villavicencio

El resultado obtenido del análisis EFE es de 2.40, un valor que es menor a la media, esto refleja que las estrategias de la empresa entre las cuales se encuentran el liderazgo en costes, diferenciación y segmentación están siendo aprovechadas adecuadamente, es necesario generar objetivos estratégicos que permitan establecer una ventaja competitiva² para enfrentar de mejor manera los cambios o retos que se presenten.

2.6.3. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS			
1. Franquicia de gran reconocimiento y presencia en el mercado ecuatoriano	0.10	3	0.30
2. Diversidad de productos con una presentación original y llamativa	0.10	3	0.30
3. Capacitación del personal	0.10	3	0.30
4. Programas de bioseguridad que manejan estrictas normas de inocuidad sanitaria.	0.20	3	0.60
5. Ubicación estratégica del negocio	0.15	4	0.60
DEBILIDADES INTERNAS			
1. Altos costos de inversión al momento de incrementar la producción	0.15	2	0.30
2. No se actualizan con regularidad los sistemas de información	0.10	1	0.10
3. Falta de publicidad	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.60

Elaborado por: Carolina Villavicencio

² De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

El resultado obtenido del análisis EFI, dio como resultado 2.60, es decir que la empresa posee fortalezas en su servicio innovador y producto bien diferenciado, lo que ayudará a tener una ventaja competitiva sobre otros negocios, logrando obtener una imagen sólida de la organización. Sin embargo, hay que tomar en cuenta las debilidades, que con una adecuada implementación de nuevas estrategias y la experiencia adquirida en el mercado se irán mejorando.

2.6.4. Análisis PEST

A continuación se presenta un análisis del macro entorno estratégico del entorno empresarial colombiano enfocado en el subsector de helados, en donde se hará una revisión de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos con el objetivo de identificar el crecimiento y potencial del sector.

Ámbito Político-Social: En el ámbito político-social es necesario recalcar que las negociaciones de paz siguen siendo el objetivo principal en la agenda política del gobierno del Presidente Santos. Se han alcanzado acuerdos en tres de los cinco puntos de la agenda: drogas ilícitas (mayo del 2014), desarrollo rural (junio del 2013) y participación política (diciembre del 2013). Los dos puntos pendientes son la terminación del conflicto y la reparación a las víctimas que se encuentran actualmente en negociación.

El año 2015 empezó con la discusión sobre el Plan Nacional de Desarrollo para los próximos 4 años. En él se establecerán las políticas, planes y programas de desarrollo para el segundo gobierno del presidente Juan Manuel Santos y se concretarán las metas y resultados para este período. Las bases del Plan Nacional de Desarrollo, tiene como pilares fundamentales la paz, la equidad y la educación, que se lograrán mediante estrategias de seguridad y justicia. Este Plan está inspirado en la posibilidad de firmar un acuerdo de paz con las FARC y desde esta perspectiva, se plantea el objetivo de contribuir a una paz sostenible. Además el gobierno Colombiano retomará el trámite de la discusión de proyectos de ley que son prioritarios como: el proyecto de ley para regular el uso medicinal de la marihuana, la eliminación de la reelección presidencial y de los altos funcionarios

del Gobierno, además del proyecto de ley propuesto por el Partido de La U con el que se busca consultar a los colombianos con un referendo si están de acuerdo o no con prisión perpetua para violadores de menores de edad.

Económico: Gracias a una gestión macroeconómica eficaz, el crecimiento de Colombia fue del 4,6% en 2014 superando los efectos iniciales de la caída de los precios internacionales del petróleo. El crecimiento en 2015 fue superior al promedio regional (1,5% del PIB), impulsado principalmente por la construcción y los servicios, que ayudaron a compensar la contracción en las actividades extractivas. Desde el punto de vista de la demanda, la actividad económica fue impulsada por el consumo interno y la inversión privada, que compensaron la desaceleración en las exportaciones.

La gestión fiscal sigue siendo una de las más sólidas de la región. En 2014, el déficit fiscal estructural fue de 2,3% del PIB, similar al nivel del 2013 y en línea con la regla fiscal. Los precios del petróleo por debajo de lo esperado generaron un déficit adicional del 0,1% del PIB, por lo que el déficit del gobierno central alcanzó el 2,4% del PIB en 2014. Se espera que el déficit fiscal estructural en 2015 se ubique en 2,2% del PIB, aunque la fuerte caída en los precios del petróleo podría llevar el déficit total del gobierno central al 2,8%, lo cual le permitirá al gobierno acomodar temporalmente la disminución de los ingresos derivados del petróleo.

Tecnológico: Uno de los factores críticos del sector del helado que ha afectado drásticamente su productividad, es que es un sector con mínima inversión y transferencia tecnológica entre los diferentes grupos de interés. El promedio de compra de maquinaria en el sector en los últimos años ha sido de 1,6 máquinas por empresa, debido a los altos costos, acceso limitado a financiación y ausencia de proveedores nacionales de maquinaria especializada. Sumado a esto, son pocos los incentivos otorgados por el gobierno que promuevan y faciliten la compra de maquinaria u otras tecnologías especializadas.

2.7. Modelo de Uppsala

Este modelo nacido de los análisis realizados en la escuela de economistas de Uppsala sostiene que las empresas ingresan en un país extranjero con activos limitados pero van incrementando de forma gradual sus recursos comprometidos a medida que van adquiriendo experiencia en las actividades que realizan en ese mercado. Es así como siguen cierto número de etapas acordes a la cantidad de recursos comprometidos, es decir que el modelo de Uppsala predice ciertas fases de desarrollo de la compañía para implicarse cada vez más en el mercado al que ingresa. Las etapas de este desarrollo son:

- Desarrollo de actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Estas etapas aumentan la implicación por parte de la empresa de manera ascendente, aun así los autores no descartan la posibilidad de que se salte algún paso pero jamás sin haber adquirido algún tipo de experiencia en ese mercado extranjero. Dentro del modelo contemplado por Uppsala en el que el compromiso internacional de las empresas es progresivo, y se da como un proceso de expansión gradual y por lo general secuencial, este siempre va dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo.

La experiencia acumulada se divide en 2 formas complementarias: cambios en el conocimiento adquirido y los cambios en las habilidades para la utilización y aprovechamiento de ese conocimiento adquirido. Por último, uno de los grandes aportes por parte de la escuela de Uppsala es el concepto de distancia psicológica entre dos naciones o mercados, haciendo referencia a la similitud o diferencia entre los mercados inversores y receptores, afirmando que los procesos de internacionalización por lo general se darán primero en mercados con características similares al mercado local.

Con aproximadamente 15 años en el negocio de helados la empresa Tutto Freddo cuenta actualmente con varios locales propios así como franquiciados alrededor del país. En el año 2007 la compañía decide incursionar en el negocio de franquicias con su unidad de producción en la ciudad de Cuenca, para posteriormente abrir locales en la ciudad de Guayaquil y Quito, como parte de su expansión geográfica. Este crecimiento por parte de Tutto Freddo sirvió como evidencia de que la distancia psíquica y geográfica habían sido tomadas en cuenta a la hora de ejecutar una decisión diferente a la de solo abrir locales en Cuenca.

El modelo de Uppsala además manifiesta que es necesario adquirir experiencia en el nuevo mercado y en el caso de la empresa Tutto Freddo representa uno de los aspectos más importantes para el desarrollo del negocio en el mercado colombiano ya que constituye la recopilación de información, con su respectivo análisis acerca del mercado objetivo, competidores y el entorno, que permitirán una mejor toma de decisiones, una mejora en la comunicación con clientes actuales y potenciales, campañas de marketing más efectivas, oportunidades de mercado, reducción del riesgo de hacer negocios, así como conocer si el mercado está saturado con el producto o servicio que se desea ofrecer.

Esta disertación busca concientizar a la empresa sobre el verdadero potencial de los mercados internacionales, para una acertada toma de decisiones en lo que respecta al crecimiento del negocio, mediante este estudio la empresa Tutto Freddo puede expandir sus fronteras y tener presencia en Colombia, considerando como validador lo anteriormente expuesto en términos de que la distancia psíquica y geográfica son importantes debido a que si bien con Colombia se comparte algunos aspectos socioculturales, los antecedentes históricos son muy diferentes a los de Ecuador.

2.8. Implantación Indirecta

Una compañía puede aumentar su tasa de crecimiento al tomar productos o servicios desarrollados en su país y venderlos en otros. El éxito de muchas compañías internacionales que se expanden de esta forma no solo se basa en los

productos que venden en el extranjero, sino también en las competencias clave en que se basa el desarrollo, producción y marketing de esos productos. (Hill, 2011). Hay 3 decisiones básicas que una empresa, debe tomar frente a su expansión extranjera: el mercado, el momento de hacerlo y en que escala. Para la selección del mercado es necesario analizar factores económicos y políticos que determinen su atracción potencial, así como: beneficios económicos de largo plazo, tamaño del mercado, la riqueza presente (poder adquisitivo) y la probable riqueza futura (tasas de crecimiento económico). También se debe considerar los costos y riesgos asociados al negocio, que en un país extranjero suelen ser menores en las naciones desarrolladas que cuentan con una democracia estable, y mayores en países en vías de desarrollo y políticamente inestables. Al considerar tales factores, una empresa califica a los países en términos de atractivo y rentabilidad potencial a largo plazo.

Una vez identificado el mercado atractivo es importante considerar el momento de entrada, en el que existen 2 escenarios: entrada temprana y tardía, la primera se enfoca en el ingreso de una empresa a un mercado extranjero antes que las demás, mientras que en la segunda ingresa después. Tutto Freddo tendrá un ingreso tardío al mercado colombiano debido a que existen varios negocios con similar enfoque establecidos en el país, sin embargo la empresa puede beneficiarse al observar y aprender de los aciertos y problemas de las primeras compañías, omitiendo errores costosos, además de contar con la familiarización del cliente hacia el producto gracias a la inversión realizada por la primera empresa que ingreso en el mercado con ese giro de negocio.

Una vez que la empresa decide ingresar en un mercado extranjero, se debe encontrar la mejor manera de hacerlo. Las empresas utilizan 6 formas básicas: exportación, proyectos “llave en mano”, licenciamientos, franquiciamiento, empresas conjuntas, joint venture y establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta en el país anfitrión. En el caso de Tutto Freddo la estrategia de implantación indirecta se la realizará por medio del método de franquiciamiento. Para conocer de mejor manera el franquiciamiento se debe explicar el concepto de licenciamiento que ocurre cuando un licenciante concede los derechos de cierta

propiedad intangible a otra entidad (el licenciatario) durante un período específico; a cambio, el licenciatario otorga una regalía al licenciante. El franquiciamiento es similar al licenciamiento, aunque el primero tiende a implicar compromisos de mayor plazo. El franquiciamiento es básicamente una forma de especializada de licenciamiento en el que el franquiciatario no sólo vende propiedad intangible (marca registrada) al franquiciante, sino también insiste en que se cumplan una serie de reglas estrictas para dirigir el negocio, asistiendo periódicamente al franquiciatario en el negocio por un periodo determinado a cambio de recibir un pago de regalías sobre las ventas mensuales. (Hill, 2011).

En síntesis, el estudio de la empresa Tutto Freddo mediante el análisis situacional, representa una herramienta esencial para conocer el entorno y su posibilidad de éxito, confrontando las características especiales con las que cuenta Tutto Freddo y su competencia no posee, para potenciar sus posibilidades de crecimiento y desarrollo, mediante los recursos, capacidades y fortalezas de las que goza, tratando siempre de guiarse por los objetivos y metas propuestas. Mediante este análisis se pudo comprobar que la estructura vertical utilizada por la empresa es una manera efectiva en la cual cada trabajador tiene un supervisor que facilita la comunicación y solución oportuna de problemas en cada área.

Además en este capítulo, se pudo conocer a fondo el entorno en el que se va a desarrollar la empresa, así como sus factores internos y externos los cuales influyen al momento de efectuar algún cambio y tomar decisiones. Sin embargo, se proyecta a una imagen futura y se plantea algunas estrategias. También se analizó el microentorno de la empresa, como son: la misión, visión, valores, objetivos y el organigrama empresarial y se detalló las funciones que deberá cumplir cada cargo administrativo. Además, se investigó las variables del macroentorno con la finalidad de tener una visión clara del mercado en que se va a desarrollar el negocio para así conocer los pro y contra al implementar la heladería. Por otro lado, se desarrolló el análisis estratégico situacional que tiene como objetivo definir cómo se está desarrollando la organización internamente y analizar qué tan atractivo es el mercado para la empresa y así tener una idea clara sobre la factibilidad del proyecto.

CAPITULO 3

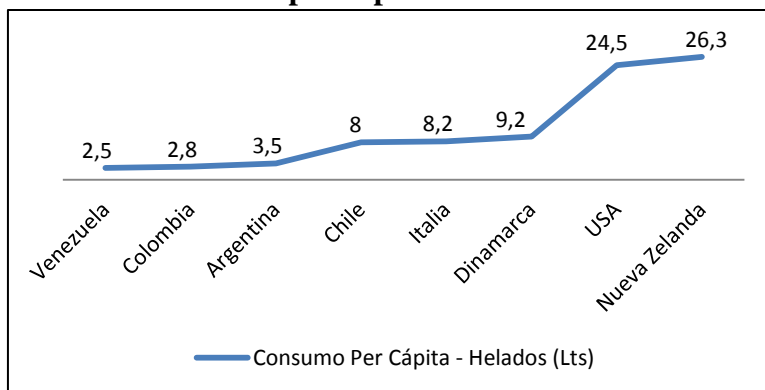
ANÁLISIS DEL MERCADO COLOMBIANO

3.1. Segmentación del Mercado

Considerar el mercado como una unidad e intentar satisfacer a todos sus integrantes con la misma oferta de producto es poco eficaz. El mercado es demasiado amplio y está formado por clientes diferentes con diversas necesidades de compra. La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

En la actualidad, el segmento de helados en el mercado colombiano, se ha convertido en una de las actividades económicas con mayor repunte, consiguiendo un crecimiento promedio anual del 10% según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del país. La amplia gama de productos de Tutto Freddo está orientada principalmente hacia los niños y pre-adolescentes, pero como el helado es un producto apetecido por consumidores de casi todas las edades, se realizan productos personalizados que llamen la atención de cada uno.

Gráfico N°8
Consumo de helado per cápita año 2014



Fuente: Asociación Internacional de Productos Lácteos

Elaborado por: Carolina Villavicencio

El gráfico N°8 muestra el consumo per cápita de helado en Argentina y Chile con 3,5 y 8 litros al año respectivamente, seguido por Colombia con 2,8 litros al año según datos de Euromonitor. En lo que respecta a Italia, Dinamarca, Nueva Zelanda y Estados Unidos, los promedios son superiores, debido a que en estos países, el helado es considerado un alimento nutritivo. Aprovechando el crecimiento del sector de helados en Colombia; la empresa ecuatoriana Tutto Freddo ha decidido posicionar su marca a nivel internacional, empezando con el mercado colombiano, para posteriormente expandirse a otros países dentro la región.

La región seleccionada para implementar esta franquicia, es la ciudad de Bogotá, debido a que cuenta con una población de 7,8 millones de habitantes según el Departamento Nacional de Planeación. Aproximadamente un 45 % de esta localidad corresponde al segmento entre los 18 y 55 años de edad, que representan alrededor de 3,51 millones de personas, que pertenecerían al mercado meta, constituyendo así una oportunidad atractiva para la institución de un nuevo negocio.

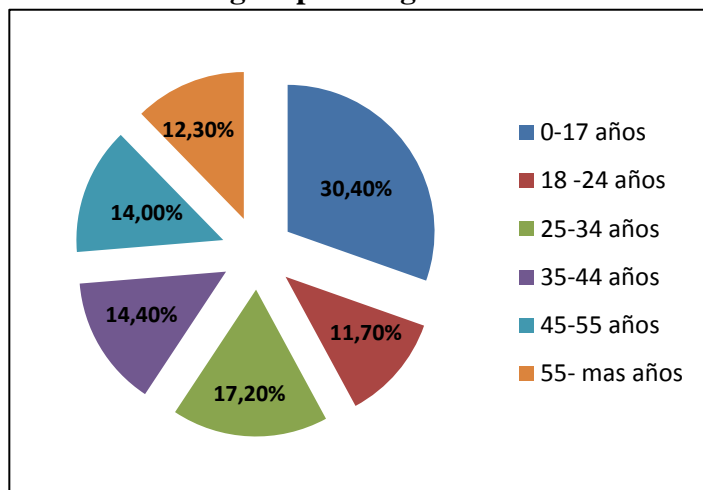
Además, la ciudad de Bogotá cuenta con gran afluencia de turistas anualmente, debido a las políticas de gobierno y a las estrategias de competitividad sectorial nacional y regional, que se han impulsado y consolidando en el país. Se estima que a esta metrópoli llegan alrededor de 60.000 turistas al mes, según datos de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de los cuales la mayoría son estadounidenses caracterizados por elevadas tasas de consumo per cápita de helado, así como chilenos, argentinos y europeos.

La presente investigación, ha considerado el rango de edad entre 18 y 55 años, debido a que este segmento poblacional se caracteriza por su independencia económica y un estilo de vida más saludable. Para cumplir con las expectativas de los potenciales clientes de Tutto Freddo, se implementará varias estrategias de marketing para llegar a los consumidores en forma diferenciada.

- **Rango Poblacional 1 (18 a 24 años):** Conformado por estudiantes con cierto poder adquisitivo, sin embargo no tienen preferencia por alimentos sanos o con frutas.

- **Rango Poblacional 2 (25 a 34 años):** Esta categoría abarca a aquellas personas ya insertadas en el mercado laboral. No son sensibles al precio pero si a la calidad de los productos que demandan. Tienen cierto grado de interés por bienes saludables y nutritivos.
- **Rango Poblacional 3 (35 a 44 años):** Segmento de la población que inicia su vida familiar. Totalmente independientes en lo económico y laboralmente se encuentran en la etapa más productiva. Consideran que el consumo de frutas y postres tiene gran importancia para la familia.
- **Rango Poblacional 4 (45 a 55 años):** La experiencia adquirida a lo largo de los años, ha hecho que este segmento de la población sea más consciente de lo que su organismo consume y comprenden la importancia y relación existente entre la dieta, la salud y la calidad de vida. Les interesa más la calidad de los productos y la comida saludable. Las frutas están dentro de su alimentación básica (Euromonitor, 2014).

Gráfico N°9
Población de Bogotá por rangos de edad



Fuente: DANE- Series de Población, Encuesta de Hogares
Elaborado por: Carolina Villavicencio

El gráfico N°9 muestra que el 59.30% de la población tiene un rango entre 0 y 34 años de edad, mientras que el 40,70% de la población tiene un rango de edad superior a los 35 años, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia.

Esta preferencia de la población por procurar el consumo de alimentos nutritivos y saludables obedece a la preocupación mundial respecto al aumento de enfermedades crónicas originadas por malos hábitos alimenticios y sus repercusiones económicas frente a este problema social. Por este motivo, las sociedades modernas han empezado a comprender la estrecha relación que existe entre dieta, salud y calidad de vida.

Por esta razón, el consumo de frutas ha ido en aumento por su valioso aporte de sustancias nutricionales al organismo, mejorando así el bienestar y calidad de vida de quienes las consumen. La empresa Tutto Freddo ofertará productos novedosos y diferenciados en el mercado a fin de aprovechar todo el potencial que brinda Colombia, utilizando frutas tanto nacionales como exóticas a fin de brindar un producto de calidad a precios competitivos.

3.1.1. Delimitación geográfica

La implantación indirecta de la franquicia Tutto Freddo se realizará en el Centro Histórico de la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad la Candelaria en el centro comercial Atlantis Plaza, por ser un sector de gran afluencia tanto vehicular como peatonal. Geográficamente, Bogotá se encuentra en el centro de Colombia, en la región natural conocida como la sabana de Bogotá, que hace parte del altiplano cundiboyacense, formación montañosa ubicada en la Cordillera Oriental de los Andes; es la tercera capital más alta en América del Sur (después de la Paz y Quito), con un promedio de 2.625 metros sobre el nivel del mar.

Está organizada como Distrito Capital, gozando de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley. A diferencia de los demás distritos de Colombia, Bogotá es una entidad territorial de primer orden, con las atribuciones administrativas que la ley confiere a los Departamentos. Está constituida por 20 localidades y es el epicentro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural, deportivo y turístico del país.

- **Límites:** Al norte con el municipio de Chía, al sur con el municipio de Soacha, al este con los cerros orientales (Guadalupe y Monserrate) y al oeste con el Río Bogotá.
- **Extensión Total:** 1,587 Km².
- **Coordenadas:** Latitud Norte: 4° 35'56" y Longitud Oeste de Grennwich: 74°04'51". Está dentro de la zona de confluencia intertropical, produciendo dos épocas de lluvia; la primera a mitad del año en los meses de marzo, abril y mayo y la segunda en los meses de septiembre, octubre y noviembre.
- **Altitud:** 2,625 metros sobre el nivel del mar.
- **Temperatura media:** Varía de acuerdo con los meses del año, en diciembre, enero y marzo son altas, al contrario de abril y octubre en donde son más bajas. Bogotá tiene un clima promedio de 14° C.
- **Población:** Según las estimaciones a 2015, Bogotá posee una población de 7, 862, 277 habitantes. (DANE, 2015).

3.1.2. Delimitación demográfica

El grupo objetivo al cual se encuentra dirigida de la investigación es de 18 a 55 años de edad, con un salario básico de 644.350 pesos, que corresponden aproximadamente a \$238,41, sin importar la ocupación y nivel educativo que posean. Es importante señalar que la población femenina es mayoritaria, con 24.562.767 mujeres, lo que supone el 50,83% del total, frente a los 23.758.638 hombres que corresponden al 49,17%, el ingreso por salario básico es (salario básico).

3.2. Análisis de la oferta

La oferta de helados en el mercado colombiano se encuentra distribuida en tres categorías:

- Helados industriales:** Constituye el mayor porcentaje de ventas con una participación del 62,87% del mercado como se puede apreciar en la tabla N°4. Se trata de aquellos helados cuya producción está industrializada y en su elaboración

se emplean colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores para realzar su aspecto y sabor. Se caracteriza por sus bajos precios y sus amplios canales de distribución, llegando a casi todas las regiones del país mediante neveras o frigoríficos que se ubican en el comercio tradicional, como tiendas o supermercados.

- b. Helado Soft:** Es un producto muy liviano y de textura suave, debido a la cantidad de aire que lleva adentro. Se lo elabora a partir de una mezcla base producida industrialmente que es depositada en una maquina surtidora. No requiere de un proceso de congelación, y se caracteriza por sus precios bajos. Esta categoría se encuentra en pleno crecimiento dentro del sector por su versatilidad. Su producción no implica una alta inversión, ofreciéndole al empresario una excelente oportunidad para incursionar dentro de esta gama de helados, que generalmente son comercializados en algunos restaurantes de comida rápida.
- c. Helados artesanales:** Son producidos en fábricas pequeñas, básicamente con procedimientos manuales. Al contrario de los helados industriales, en su elaboración resalta el uso de insumos frescos y naturales. Su precio es considerablemente mayor que el helado industrial por su calidad y cantidad de productos empleados, además de su producción a pequeña escala. Su consistencia es cremosa y de sabor agradable; convirtiéndolos en los más apetecidos por cierto segmento de consumidores.

Tabla N°4
Participación del mercado de cada tipo de helado

Tipos de Helados	Participación	Precio Promedio (Pesos Colombianos)	Precio Promedio (Dólares)
Industriales	62,87%	1.200	\$ 0,47
Soft	26,08%	2.700	\$ 1,05
Artesanales	11,05%	4.200	\$ 1,63

Fuente: Euromonitor Internacional

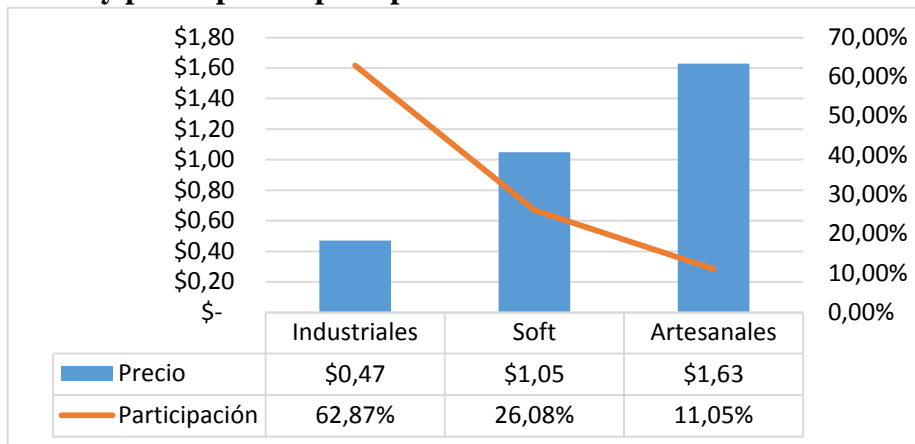
Nota: *Los precios promedios se obtuvieron considerando el tipo de cambio de 2548,13 pesos colombianos por \$1 dólar.

Elaborado por: Carolina Villavicencio

En la tabla N°4 se puede observar que los helados industriales cuentan con una mayor participación de mercado con 62,87% y un precio de \$0,47 centavos,

seguido por los helados soft con 26,08% y un costo de \$1,05 y por último los helados artesanales con 11,05% y un valor de \$1,63.

Gráfico N°10
Precio y participación por tipo de helado



Fuente: Euromonitor Internacional

Elaborado por: Carolina Villavicencio

En el gráfico N°10 se puede apreciar los precios de cada tipo de helado, así como su participación en el mercado. Cada una de las categorías arriba mencionadas, brindan distintas oportunidades de negocio, sin embargo existen tendencias importantes a ser consideradas antes de emprender en este sector:

- El proceso de globalización permite a las personas, a través de los sabores conocer nuevas fronteras, etnias y culturas que frecuentemente no se encuentran en sus lugares de origen.
- El agitado ritmo de vida de las sociedades, unido al poco tiempo libre del que disponen, conlleva a que las personas busquen productos que puedan ser consumidos con rapidez y facilidad.
- La ingesta de alimentos naturales, está estrechamente ligado al interés por mantener una nutrición sana. Además, la intolerancia de un gran número de personas hacia químicos, preservantes y saborizantes ha incidido en que se busque productos naturales, orgánicos, frescos y saludables, aunque sea pagando un poco más.

Los aspectos arriba mencionados, nos dan la pauta para conocer mejor las tendencias del mercado e inferir lo que busca el consumidor, implementando

estrategias que permitan su inserción en este nuevo mercado a través de la comercialización de helados naturales, nutritivos e innovadores.

3.2.1. Comportamiento de la oferta

En la tabla N°5 se presenta la facturación en millones de dólares desde el año 2008 hasta el año 2014 de heladerías y helados envasados en Colombia. La cantidad total de ventas, consideran aquellas que se efectuaron a través de cadenas dedicadas exclusivamente al comercio del producto, así como a los helados envasados que se consumen en la calle u hogares.

Tabla N°5
Serie histórica de la facturación de helados en el mercado colombiano

Tipo	(Millones de USD)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Heladerías	100	110	111	125	138	147	158
Helados Envasados	642	702	700	764	894	919	932

Fuente: Euromonitor Internacional

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Las cifras manifiestan que el nivel de ventas es superior en el segmento compuesto por cadenas productoras de helados envasados. En la tabla N°6 se aprecia que la empresa con mayor participación en el mercado colombiano es el Grupo Nutresa con la marca Cream Helado representada con un 65%, seguida por el Grupo Colombina con 17%, en tercer lugar se encuentra Productora y Comercializadora de alimentos con la marca Mimo's con 9%, en cuarto lugar está el grupo comercial Allan con su marca Popsy que constituye el 6% y el resto del mercado se destina a otros negocios con un 3%.

Tabla N°6
El mercado colombiano de helados

Marca	Empresa Productora	Participación de mercado
Cream Helado	Grupo Nutresa	65%
Colombina	Colombina	17%
Mimo's	Productora y Comercializadora de alimentos	9%
Popsy	Comercial Allan	6%
Otras	Otras	3%

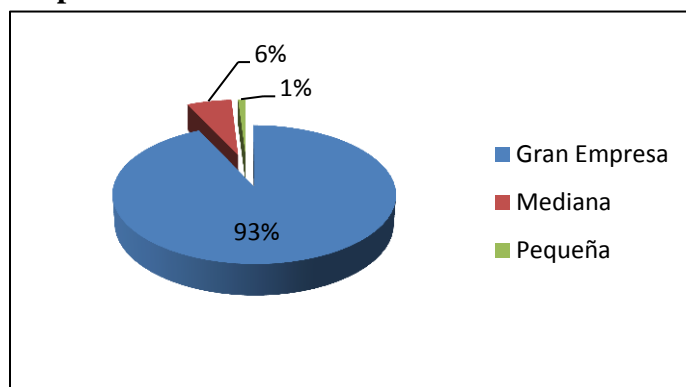
Fuente: Euromonitor Internacional

Elaborado por: Carolina Villavicencio

3.2.2. Estructura del sector

En Colombia, el rubro helado como actividad económica, se encuentra ubicado dentro del sector de alimentos, como subsector de productos lácteos. En el gráfico N°11 se evidencia que la participación del mercado lácteo está concentrada en las grandes empresas con un 93%, medianas 6% y pequeñas con una participación del 1%.

Gráfico N°11
Empresas lácteas en Colombia al 2014



Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio
Elaborado por: Carolina Villavicencio

3.2.2.1. Concentración o fragmentación del sector

En el año 2006, la industria del helado en Colombia sufrió una gran transformación, ya que el mercado formal, cuyas ventas superan los \$400.000 millones anuales, quedó consolidado en 2 grandes grupos empresariales, Grupo Nacional de Chocolates (Nutresa) y Colombina, que efectuaron adquisiciones importantes de compañías con una gran participación del sector, tal es así que Meals fue adquirida por Nutresa y Helados Robin Hood fue absorbida por parte de Colombina. Ambas tienen una participación combinada de aproximadamente el 65% del mercado.

Lo más destacado del segmento es su potencial de crecimiento, debido a que el consumo per cápita del país pasó de 2,3 a 2,8 litros anuales en el último período y se calcula que en 10 años puede crecer cinco veces los niveles actuales, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El mercado

colombiano alcanzó cifras de 45 millones de litros anuales en el año 2014 y aunque no representa una cantidad considerable, se puede percibir que el sector se encuentra en desarrollo.

3.2.2.2. Empresas competidoras y su distribución

En sus inicios, la preparación de helados se efectuaba de forma artesanal, con el transcurso de los años y el desarrollo tecnológico el sector se ha expandido y superado los efectos adversos que experimentaron las empresas a finales de la década de los 90.

La industria de helados en Colombia, comprende alrededor de 200 fabricantes entre pequeños, medianos y grandes. Con el propósito de llegar a un número mayor de consumidores, cada uno de ellos implementa diversas estrategias para captar mejores ingresos económicos y el crecimiento de su negocio, mediante la tendencia de consumo del producto que actualmente es relativamente baja en comparación a otras regiones del mundo. La participación en el mercado formal de helados está determinada por 3 grupos:

Grupo Nutresa, quien adquirió a Meals de Colombia tiene 65% de participación, la empresa Colombina, propietarios de las marcas Robin Hood y Lis poseen una participación del 17% y el resto del mercado lo disputan cadenas medianas y pequeñas productoras de helados, tanto nacionales como internacionales, entre las que se encuentran: Baskin Robbins, Crepes & Waffles, McDonald's, Mimo's, Picos, Popsy, Yogen Früz con un 18%. Este último grupo se caracteriza por implementar la estrategia de tener puntos de venta especializados, a diferencia de las grandes empresas donde la distribución y comercialización es masiva.

La industria del helado se encuentra en un mercado competitivo donde coexisten tanto empresas locales como nacionales e internacionales. Esta situación ha obligado a las firmas a diversificar su producción y diferenciarse mediante la utilización de estrategias como: innovación, incorporación de nuevos canales de comercialización y mejora de los servicios del local, implementando nuevos

sabores, creando un servicio de cafetería, extendiendo el horario de atención y aumentando la línea de productos y servicios que brindan en sus puntos de venta.

3.2.2.3. Características de los principales competidores

En la ciudad de Bogotá, la mayoría de heladerías operan bajo parámetros tradicionales. Pese a que se han incorporado nuevos sabores y mezclas en el producto, aún no existe una marca reconocida que pueda representar a los consumidores. Como se puede apreciar en la tabla N°7 entre las empresas más representativas del mercado según la cantidad de venta de helados diarios, se puede mencionar a Crepes & Waffles con ventas de 1000 a 1500 unidades diarias, monto que representa una participación del 45,45%, en segundo lugar, se encuentra Popsy con 300 a 500 unidades diarias, lo que constituye un 15,15%, en tercer lugar Baskin Robbins con 250 a 300 unidades con una contribución del 9,09% y por último marcas como Mimo's, Woody's y Yogen Früz con ventas de 200 a 250 unidades representan el 7,58% del mercado colombiano respectivamente.

Tabla N°7
Principales empresas competidoras en el sector de helados

Empresa	Unidades Diarias	Máximo Alcanzado	Participación ventas
Crepes & Waffles	1000 - 1500	1500	45,45%
Popsy	300 - 500	500	15,15%
Baskin Robbins	250 - 300	300	9,09%
McDonal's	200 - 250	250	7,58%
Mimo's	200 - 250	250	7,58%
Woody's	200 - 250	250	7,58%
Yogen Früz	200 - 250	250	7,58%
TOTAL		3300	100,00%

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Crêpes & Waffles: Sus helados son gourmet tipo artesanal. Los sabores que ofertan son tradicionales, pero últimamente ha incursionado en la búsqueda de nuevos sabores como el té verde y el arazá. Su posicionamiento de marca es fuerte, lo que le permite vender entre 1000 y 1500 unidades diarias.

Popsy: Helados artesanales con algunas opciones de cobertura. Sus sabores son variados y el promedio de ventas diarias es de 300 a 500 unidades en cada local.

Los precios son elevados. Su posicionamiento de marca es alto. La empresa tiene como estrategia de venta, la degustación y el obsequio de juguetes.

Yogen Früz: Representa competencia directa para Tutto Freddo, ofrece helados tipo soft a base yogurt y frutas. Vende entre 200 a 250 unidades diarias en cada local. El posicionamiento de marca que ostenta es medio.

Baskin Robbins: Produce helados tipo soft y artesanal, se caracteriza por sus sabores, variedad de salsas, cremas y toppings. Es una franquicia americana y se estima que sus ventas fluctúan entre 250 a 300 unidades diarias en cada punto. Ostenta un alto posicionamiento de marca y su estrategia principal es la degustación.

McDonal's: Helados tipo soft. Maneja sabores y presentaciones tradicionales. Se trata de una franquicia americana. Sus ventas están entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Su posicionamiento de marca es elevado, básicamente por su estrategia de precios bajos.

Mimo's: Helados tipo soft. Sus sabores y presentaciones son tradicionales y emplea variadas coberturas para su producto. Es una franquicia colombiana que comercializa diariamente en cada punto de venta entre 200 a 250 unidades. Maneja precios bajos, lo que le permite un aceptable posicionamiento de marca.

Woody's: Constituye uno de los principales competidores para Tutto Freddo, debido a que sus helados son tipo artesanal elaborados a partir de frutas y yogurt natural. Sin embargo, las cremas y coberturas que ofrece no siguen la tendencia saludable. El promedio de ventas diario es de 200 a 250 unidades en cada punto. Sus precios son intermedios y su posicionamiento de marca es bajo.

Con todas las características antes descritas de las principales empresas competidoras, se puede apreciar que no es fácil lograr un óptimo posicionamiento de marca dentro de este mercado, sin embargo Tutto Freddo cuenta con experiencia, innovación y la calidad en sus productos como bases fundamentales para el éxito de la marca.

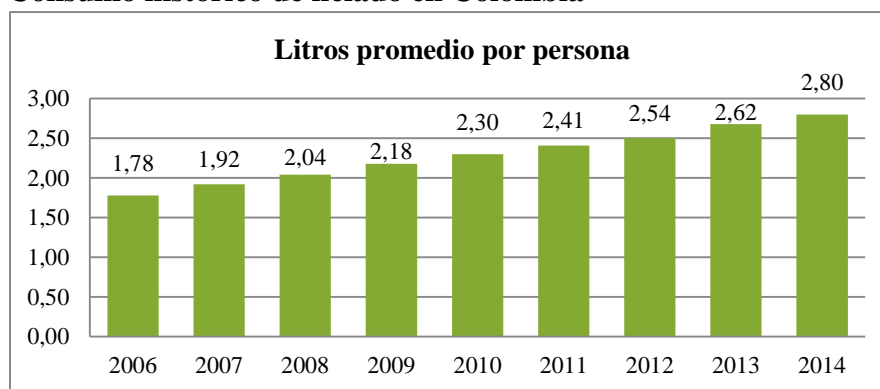
3.3. Análisis de la demanda

Los posibles clientes de la empresa, sean éstos esporádicos o habituales, generalmente buscan un producto de buena calidad, que contribuya a su bienestar económico y nutricional. Por este motivo, Tutto Freddo se enfocará en la producción del bien, tanto del tipo artesanal, como soft, brindando un buen servicio, alimentos en óptima condiciones y con un precio competitivo, buscando la aceptación y agrado de la población, tanto infantil, como del segmento formado por jóvenes y adultos.

3.3.1. Comportamiento de la demanda

Históricamente, la industria de los helados siempre ha estado presente en el país colombiano, sin embargo pese a ser un país tropical; su consumo se reduce casi exclusivamente a aquellos momentos de fiesta, esparcimiento y diversión, ubicándose así como uno de los más bajos de la región, pero con una tendencia importante de crecimiento. El consumo de esta clase de productos en Colombia ha venido en ascenso, aumentando de 1,78 litros promedio por persona en 2006 a 2,8 litros en el 2014. La industria en los últimos años ha ido creciendo en términos positivos, pero es un país en donde no se ha desarrollado totalmente debido a que su cultura ve este producto simplemente como un postre, ignorando todas las propiedades alimenticias que posee. Su valor nutritivo se basa en proteínas de alto valor biológico, lípidos, azúcares, calcio y vitaminas (B2).

Gráfico N°12
Consumo histórico de helado en Colombia



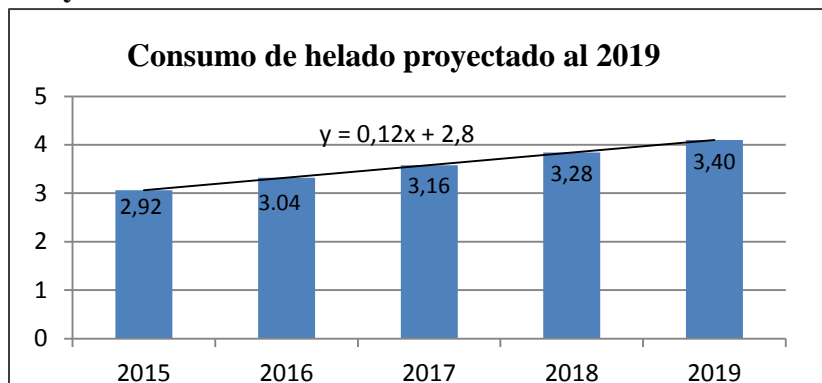
Fuente: Euromonitor, 2014

Elaborado por: Carolina Villavicencio

De acuerdo a los datos históricos expuestos en el gráfico N°12, la tasa de Crecimiento Anual Promedio, se ha determinado mediante la fórmula: $(Vf/Vo)^{(1/n)} - 1$, en donde “Vf”, representa el valor final, “Vo” el valor inicial y “n” el número de períodos. Sustituyendo el valor inicial de consumo (1,78), el valor final (2,80) y el número de períodos (1/8) en la fórmula expuesta anteriormente, se obtiene una tasa anual de crecimiento del 5,83%.

El consumo per cápita de helados en Colombia para el año 2006 fue de 1,78 litros, mientras que para el 2014 paso a 2,80 litros, lo que significa que realizando una media del consumo de helado hubo un incremento de 0.12 litros por año. Analizando este comportamiento de la demanda, se tomará como referencia el incremento promedio de consumo de 0.12 litros de helado por año, para realizar la respectiva predicción en el período comprendido entre 2015 – 2019, según los datos que presenta el sector hasta el año 2014. Para esto se utilizará la ecuación de tendencia lineal, con el fin de dar coherencia a la información histórica que se posee.

Gráfico N°13
Proyección del consumo de helados en Colombia



Elaborado por: Carolina Villavicencio

La fórmula presentada en el gráfico N°13 ($y = 0,12x + 2,8$), representa la ecuación de tendencia lineal, que busca realizar una proyección sobre el consumo de helado en Colombia en el período comprendido entre 2015 al 2019, debido a que presenta tendencias al alza estables, además de ser un instrumento necesario para tomar una mejor decisión a corto plazo.

3.3.2. Análisis del entorno del mercado

La importancia de la ciudad de Bogotá, D.C. no sólo reside a nivel nacional sino también a nivel de las grandes ciudades de Latinoamérica. Algunas fuentes, como el Global MetroMonitor y América Economía, sugieren que Bogotá, D.C. es la sexta economía metropolitana más grande de Suramérica, siendo superada únicamente por ciudades como Sao Paulo, Buenos Aires, Rio de Janeiro, Lima y Santiago de Chile. Sin embargo, cabe recalcar que no se cuenta con las estadísticas oficiales, de cada ciudad, que permitan realizar una comparación confiable de la evolución económica de las mismas, por lo que se resalta a Bogotá, D.C. como ciudad pionera en la generación de estadísticas trimestrales a nivel metropolitano.

Partiendo de la disponibilidad de información oficial, la importancia de esta ciudad se evidencia al compararla con otras urbes. Es así, que Bogotá ocupa la séptima posición entre las economías más grandes de Suramérica, con un PIB cercano a los 98,1 miles de millones de dólares en 2013, representando un 2,2% del PIB total suramericano y, en términos per cápita, está por encima del promedio del subcontinente, donde ocupa el tercer puesto, siendo superada sólo por Santiago de Chile y Montevideo, según datos del Departamento Nacional de Estadística de Colombia.

Bogotá es el principal centro económico e industrial de Colombia, recibe inversionistas de todo el país y de otros lugares del mundo. En 2012 la ciudad se ubicó como el cuarto centro financiero más influyente de América Latina. En el período 2013-2014, su PIB creció un 5,4%, representando alrededor del 15% del PIB comercial nacional, que está conformado por activos provenientes de la inversión de otras ciudades en Bogotá y de empresas multinacionales; no obstante, la tasa de desempleo alcanza 11,3% y un subempleo de 31,6%. Por otra parte, el costo de vida es inferior al promedio de las 40 principales ciudades de América Latina, según datos del Departamento Nacional de Estadística de Colombia.

De acuerdo a las proyecciones de desarrollo y crecimiento económico, tanto a mediano como a largo plazo que actualmente manifiesta la ciudad; se pretende

establecer a la empresa Tutto Freddo en esta metrópoli, con el fin de aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que posee. Además Bogotá se vislumbra en el corto plazo como uno de los destinos de negocios más importantes del país y de la región.

3.3.2.1. Contexto Económico

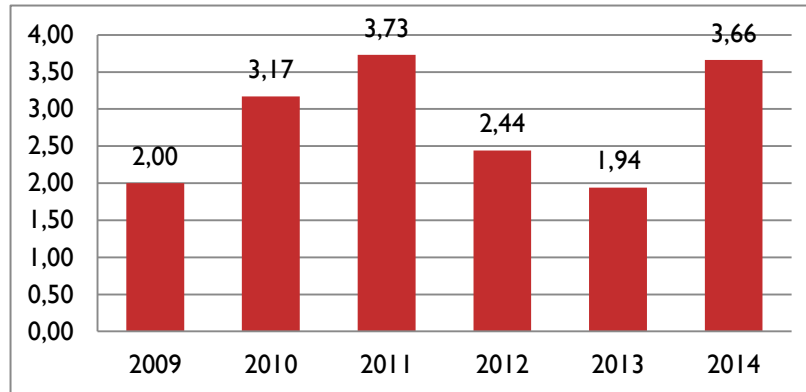
En el 2014 la economía colombiana tuvo un balance favorable, teniendo una tasa de crecimiento de alrededor del 4,5 % al finalizar el año. Colombia es uno de los países con mayor crecimiento en la región, demostrando un importante dinamismo de la inversión productiva; un entorno macroeconómico favorable, y una tasa de cambio competitiva.

En el ámbito internacional, los avances logrados son igualmente significativos, obteniendo un incremento de la inversión extranjera directa, mejorando los canales de acceso a otros países y trabajando en la adopción de políticas de comercio exterior inclinadas a la apertura de nuevos mercados a nivel mundial. Sin embargo, ha sido un año de grandes dificultades, no solo para Colombia, sino para muchos estados de la región. El escenario global es incierto; el reciente desplome en el precio del petróleo, la desaceleración de la economía china y la pausada recuperación de Estados Unidos y Europa son factores importantes a considerar.

En el caso particular de Bogotá, la tasa de crecimiento obtenida en el 2014 no refleja un aumento económico de todos los sectores. El sector manufacturero continúa rezagado frente a otras actividades. Mientras el crecimiento promedio del PIB entre 2000 y 2014 fue 4,2% anual, el PIB industrial apenas creció 0,2%. Actualmente, no se ha logrado revertir esta tendencia, pero pese a lo acotado, se estima que el desarrollo de esta ciudad para el 2015 será favorable, estimándose que se situará por encima del 4%, según información del DANE. A continuación se detallan algunas variables como: inflación, tasa de interés, tasa de cambio e impuestos para obtener una visión global del mercado Colombiano en términos económicos.

Inflación: El promedio de inflación anual en Colombia desde el año 2009 se ha ubicado alrededor del 3% y desde el año 2010, el Banco de la República instituyó como meta central el 3%, con rangos entre +/- 1 punto porcentual. En noviembre de 2014, la inflación anual al consumidor se situó en 3,65%, logrando así la meta fijada por las autoridades monetarias.

Gráfico N°14
Inflación Histórica (Puntos Porcentuales)



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

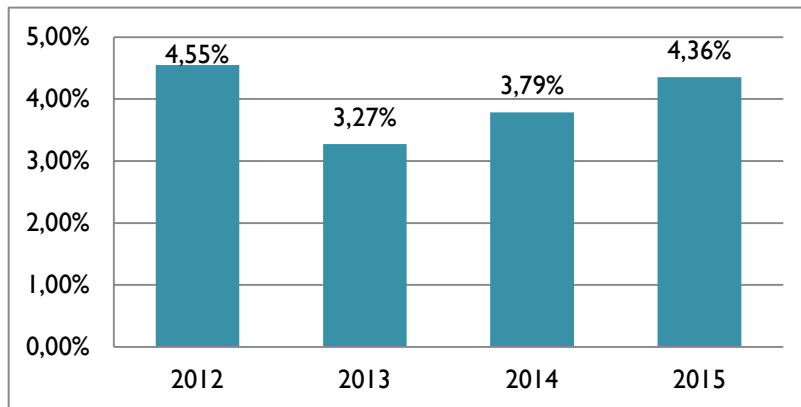
Elaborado por: Carolina Villavicencio

En el gráfico N°14 se puede evidenciar la inflación histórica del país desde el año 2009 hasta el 2014, que indican períodos de crecimiento y descenso. En el ámbito mundial, la inflación de Colombia se localiza debajo de la media de América Latina, como las registradas por Brasil, Chile, México y Ecuador. Venezuela (63,4%) y Argentina (24,5%), representan un caso aparte según datos proporcionados por el DANE.

Tasa de interés: A partir del mes de abril del 2014 el Banco de la República modificó su política monetaria hacia una menos expansiva aumentando la tasa de referencia de 3,25% a 4,5%. La tasa de interés para compraventa de bienes también registró una tendencia similar, aumentando de 9,96% en diciembre de 2013 a 10,97% en noviembre de 2014. Con respecto al crédito del sistema financiero se presentan menores tasas de crecimiento, debido a que conserva una dinámica positiva del 13% y el porcentaje de cartera vencida sobre cartera bruta se ha mantenido estable alrededor del 3% durante todo el año, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

En el gráfico N°15 se demuestra la tasa histórica nominal en Colombia en el período comprendido desde 2012 hasta el 2015. Se puede evidenciar que en el año 2012 la tasa nominal fue la más elevada con 4,55%, en el 2013 descendió a 3,27%, en el año 2014 fue de 3,79% y actualmente es de 4,36%.

Gráfico N°15
Tasa Nominal en Colombia



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Elaborado por: Carolina Villavicencio

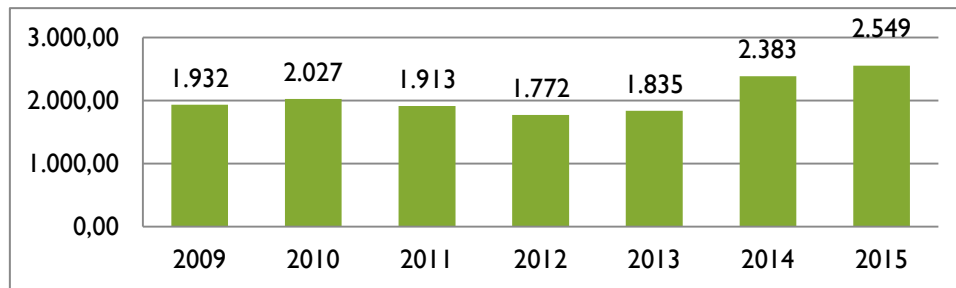
Mercado cambiario: En el 2014, la tasa de cambio presentó dos fases pronunciadas. Un primer semestre con revaluación, en la cual el peso colombiano pasó de \$1.920 a comienzos del año a \$1.850 en julio; luego se revierte la tendencia y actualmente se cotiza alrededor de \$2,300, terminando el año completo con una devaluación del peso de alrededor del 21%.

Este comportamiento se explica por la confluencia de varios factores externos como las expectativas de un cambio en la política económica norteamericana hacia una política menos expansiva, y en lo interno, se encuentra un menor ingreso de recursos por endeudamiento del sector público en dólares, y, una importante intervención del Banco de la República en el mercado cambiario.

En el gráfico N°16 se puede percibir las constates flujos del peso colombiano, en el período 2009 se cotiza 1.932 pesos a \$1, en el año 2012 existe un descenso a 1.772, mientras que en el año 2015 es de 2.549, una de las principales causas de esta tendencia es la llegada de inversión extranjera directa. El ingreso de un mayor flujo de divisas provenientes del sector de hidrocarburos (petróleo) y de

inversionistas extranjeros, continúan siendo los principales motivos para que el peso se mantenga a la baja.

Gráfico N°16
Histórico de la tasa de cambio en Colombia



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Elaborado por: Carolina Villavicencio

Impuestos: De acuerdo con estadísticas de la DIAN (Subdirección de Gestión de Análisis Operacional), los recaudos brutos en los primeros diez meses del año aumentaron 7,7% con respecto al período de 2013. La estructura tributaria del país recae principalmente sobre los impuesto de renta y CREE (impuesto sobre la renta para la equidad) en 47,4%, IVA interno 24,2% e IVA externo 11,1%. Para el año 2014, el valor total del recaudo fue de \$113 billones estableciendo un nuevo record de ingresos tributarios por parte de la DIAN. Frente al 2010 representa un aumento del 61,3% lo que se explica por la mayor actividad económica del país y las reformas tributarias del 2010 y 2012.

Colombia tiene una de las tasas de tributación efectivas más altas de América Latina (según el Banco Mundial, la tercera después de Argentina y Bolivia). De acuerdo a una encuesta de la DIAN a partir de información directa de 253 empresas la tarifa efectiva de tributación en el 2013 asciende 68.1% (64.9% al excluir parafiscales) y con las reformas aplicadas en 2014 la tarifa efectiva de tributación subió en promedio para las compañías de la muestra al 72,3%. Para una mejor comprensión sobre las tasas de tributación en Colombia, se ha efectuado una explicación detallada en la tabla N°8, en donde se explica cada uno de los impuestos que deben ser cancelados por los colombianos, además de su definición y tarifa que va desde el 0,2% hasta 25%.

Tabla N°8
Tipos de impuestos en Colombia

IMPUESTO	DEFINICIÓN	TARIFA
Renta y Ganancia Ocasional	El impuesto de ganancia ocasional es complementario al impuesto sobre la renta y grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.	Impuesto de renta: 25%
		Ganancia Ocasional: 10%
Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE)	El CREE es un impuesto de carácter nacional y consiste en un aporte de las personas jurídicas en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo, y la inversión social. El CREE se aplica sobre los ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de las empresas.	9%
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes.	Tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 16%
Impuesto al consumo	Impuesto indirecto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas.	4%, 8% y 16%
Impuesto a las Transacciones Financieras	Impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia.	0,4% por operación.
Impuesto de Industria y Comercio	Impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito.	Entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía.
Impuesto Predial	Impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia.	Entre 0,3% a 3,3%

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Elaborado por: Carolina Villavicencio

3.3.2.2. Contexto tecnológico

El crecimiento sostenible de un país y su desarrollo económico y tecnológico se pueden lograr a través de una industria competitiva e innovadora. Sin embargo, para alcanzar este objetivo es necesario fortalecer las capacidades de generación de nuevo conocimiento e innovación tecnológica, situación que permitirá enrumbar a los países para competir globalmente con productos y servicios de valor agregado. Lamentablemente esta situación no acontece en Colombia, pues no ha logrado incursionar en la inversión tecnológica, ni ha podido seguir el ritmo que experimentan otros países de similares características en crecimiento y desarrollo.

Estudios demuestran que la nación se viene desindustrializando desde 1975, debido al bajo o nulo valor agregado de la materia prima. Hace tres décadas la producción industrial contribuía con el 24% del PIB mientras que para el período 2012-2020, si la tendencia sigue igual, esa contribución estaría entre 9 y 12%. Este efecto se ve reflejado directamente en la disminución del empleo en el sector industrial, según datos de ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras).

El informe de ANIF plantea que Colombia necesita invertir como mínimo el 2% del PIB, que representa alrededor de 7.000 millones de dólares anuales, en recursos de ciencia y tecnología para impulsar las reformas que requiere el país. Esta medida se orienta a financiar adecuadamente la educación superior, la investigación en las universidades, y a establecer estructuras que permitan el flujo de conocimiento desde y hacia las empresas.

3.3.2.3. Contexto socio-cultural

Colombia cuenta con 47.487.275 habitantes, el 50,63% de la población son mujeres y el 49,37% son hombres. El capital humano del país es uno de los más cualificados de Latinoamérica, con alrededor de 1.800.000 graduados anuales en todo tipos de carreras a nivel profesional, técnico y tecnológico; a su vez alrededor de 60.000 maestrías y 3000 doctorados año tras año, según información del MEN (Ministerio de Educación Nacional de Colombia).

El Gobierno admite que en 2014 aún hay 14'600.000 personas en condición de pobreza, de las cuales 4,6 millones viven en pobreza extrema, siendo el sector rural, el más crítico. Las políticas asistenciales se orientan a mejorar el consumo de los hogares necesitados, pero no a generar condiciones reales y sostenibles para abandonar esta condición de vulnerabilidad y dependencia. El número de homicidios al año supera la cifra de 16.0000, reflejo de una sociedad intolerante, conflictiva y sin efecto de los aparatos de justicia. El número de desempleados actuales ronda la cifra de 2 millones y de los 22,2 millones de ocupados el 65% son informales, según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Colombiano.

3.3.2.4. Contexto institucional y político

El presidente Juan Manuel Santos, reelecto en junio de 2014; ha tenido la capacidad de lograr una importante estabilidad política y en la actualidad disfruta de altos niveles de popularidad y apoyo parlamentario, lo que se ha traducido en la aprobación de tres reformas fiscales. Sin embargo, los grupos guerrilleros como las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) todavía tienen una fuerte presencia, pese a los esfuerzos por disminuir su influencia. Además, el país no está

completamente libre de grupos paramilitares dedicados a la producción y al tráfico de drogas.

De acuerdo al ranking de “Transparencia Internacional”, la nación ocupó el lugar número 94 de 178 países en el 2014, bajando 16 posiciones con respecto al 2010. Este índice se enfoca en el pago de sobornos y malversación de fondos. Para realizar el análisis del mercado colombiano se tomó en cuenta algunas variables que se encuentran estrechamente interrelacionadas como: inflación, tasa de interés, mercado cambiario e impuestos, además de aspectos tecnológicos, socio-culturales, institucionales y políticos reflejando que Colombia ofrece a sus inversionistas un entorno empresarial estable y predecible, así como un sistema legal sólido. La ley colombiana garantiza igualdad de derechos a los inversionistas nacionales e internacionales y un flujo libre de capital extranjero.

Colombia han introducido en su legislación, normas e incentivos que buscan la equidad, destinados directamente a los inversionistas extranjeros para que no haya discriminación entre estos y las empresas nacionales, también dentro de esta legislación se han creado normas para proteger a la industria nacional, ya que ésta ha presenciado varias transformaciones que la han afectado, tanto negativamente en épocas de recesión y positivamente en tiempos de estabilidad y progreso.

Según la firma de transacciones Track Record (TTR), que analiza el volumen de inversiones en fusiones y adquisiciones empresariales en América Latina, el 2014 fue un año bueno para la región con un crecimiento de adquisiciones de 41,9 %, respecto al año anterior y se registraron 1.564 operaciones por un valor de US\$160.553 millones, además las calificaciones sobre la deuda externa de Colombia han mejorado gracias al buen desempeño de los indicadores macroeconómicos, la disciplina fiscal, la aprobación de importantes reformas estructurales y los positivos resultados en materia de seguridad.

En las últimas décadas y debido al proceso de globalización que acapara la economía mundial, se han considerado los flujos de inversión extranjera uno de los mecanismos más relevantes dentro del contexto internacional, gracias a que éste

tiene el potencial de generar empleo, aumentar niveles de productividad, incentivar las exportaciones, adquisición de tecnología y conocimiento, lo cual por ende ayuda al progreso económico de los países en vías de desarrollo, concretamente a mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

Gracias a la inversión extranjera los países que poseen exceso de determinados bienes pueden percibir bienes de los que no gozan, como es el caso de los países en vías de desarrollo quienes poseen diversidad de materias primas pero un limitado y desgastado sector industrial, por lo que es indispensable la inversión extranjera en bienes de capital y tecnología, presentándose así procesos contractuales como lo son los préstamos internacionales y la formación de las empresas multinacionales.

3.3.3. El tamaño del mercado

Se considera como mercado potencial a todos los consumidores que puedan tener acceso al producto sin tener en cuenta marcas ni competencia. Antes de seleccionar el mercado potencial hay que identificarlo y describirlo, este proceso se llama segmentación y consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Los miembros del segmento deben ser semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. El mercado potencial del helado en la ciudad de Bogotá, se encuentra dirigido a diferentes rangos poblacionales que va desde los 18 a 55 años, que se preocupen por su salud y sigan la tendencia de consumo hacia productos naturales.

En el 2006 el mercado formal de helados tuvo una de sus mayores transformaciones, cuando Meals de Colombia (dueña de Crem Helado) adquirió la división de Unilever, que impulsó un crecimiento en ventas del sector en un 40.47% según datos del DANE, debido a que las dos compañías más importantes del sector fueron adquiridas por grandes grupos empresariales Colombianos como: Meals por parte de Nacional de Chocolates y Helados Robin Hood por parte Colombina; la lucha de estos dos grupos empresariales es evidente en el mercado local, con refrigeradores en cada esquina, agresivas campañas publicitarias y lanzamiento de

nuevos productos que intentan cautivar al consumidor y aumentar su participación en un mercado con grandes expectativas de crecimiento.

El potencial y el dinamismo del sector, se puede visualizar con las ventas efectuadas, alcanzando en el 2012 una facturación de 575.3 millones de dólares, lo que significó un crecimiento del 58 % frente al 2007, cuando estas alcanzaron los 363,5 millones de dólares. Cabe mencionar que la verdadera competencia para las grandes industrias del sector está en el mercado informal, según un estudio realizado por el Banco Mundial, se menciona que la economía informal en Colombia representa el 39% del Producto Interno Bruto (PIB), uno de los porcentajes más altos de América Latina. En este sector es mucho más evidente, ya que según estadísticas, existen en el país más de 200 pequeñas y medianas industrias dedicadas a la producción de conos, helados y paletas, así como centenares de empresas artesanales que se quedan con el 45% del mercado informal.

Las ventas de los productos comercializados en este sector, se dividen en 3 segmentos: helados industriales, soft y artesanales, por esta razón la diferencia la marcarán quienes logren posicionar sus presentaciones personales en la cadena tradicional, pues las ventas que se hacen en las tiendas representan el 50%, 30% en heladerías y 20% en supermercados.

3.3.3.1.Crecimiento del mercado

La temporada lluviosa que vivió el país en 2014 no fue obstáculo para que el mercado registrara cifras al alza. El año pasado el negocio de helados empacados vendió alrededor de \$800 millones y todo indica según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, que este año las cifras continuarán en ascenso. Empresas como Nutresa y Colombina se disputan buena parte del mercado, pero no son los únicos que están activos. Mimo's, Popsy, Yogen Früz, San Jerónimo, Mc Donald's, Crepes & Waffles han ganado espacio con su estrategia de puntos de venta especializados, y en el 2013 facturaron \$182 millones según Euromonitor.

Una de las principales cadenas de helados es el Grupo Nutresa, que finalizó el primer trimestre del año 2014 con ventas totales de 1.572,825 pesos colombianos, lo que constituye un incremento del 26.6% sobre el período anterior, las ventas en Colombia alcanzaron 960,640 mil millones de pesos representando un crecimiento del 9.2%. Este desempeño se manifiesta debido a una continua dinámica de consumo de alimentos nutritivos, que se ha dado de manera creciente en los últimos trimestres, según datos proporcionados por Nutresa.

Actualmente el segmento de helados, registra una tasa de crecimiento del 10% anual en promedio, lo que ha conllevado a que nuevas empresas ingresen al país. En el 2013 lo hizo Rico Helado, firma que proyecta abrir 100 heladerías antes de terminar el 2015, y recientemente se anunció el regreso (después de cinco años de ausencia) de la marca Häagen-Dazs, luego de establecer una alianza estratégica con el Grupo Éxito.

Las tiendas de barrio son las que mayor dinamismo le imprimen al negocio de helados empacados pues aportan cerca de 54% de participación, según Euromonitor, debido a que manejan precios que oscilan entre 1.200 pesos los más económicos (Casero, Fruit y Choco Conos) y 3.750 los más caros (Polet) y sus compras se realizan por impulso. En Colombia se registran mayores ingresos por helados de empaque individual, contrario a lo que ocurre en otros países, donde el producto se compra por litros, en presentaciones familiares para su consumo semanal.

3.3.3.2. Capacidad de consumo

Actualmente, las sociedades se caracterizan por el consumo masivo de bienes y servicios, disponibles gracias a la producción en exceso de los mismos. Este concepto se encuentra ligado al de economía de mercado, que se refiere al equilibrio entre oferta y demanda a través de la libre circulación de capitales, productos y personas. Las familias de Bogotá ven la alternativa de un helado para compartir por simple gusto y satisfacer así dicha necesidad, principalmente en momentos de ocio o ratos libres, sin importar el lugar la hora o el momento. Lo que

desea lograr la franquicia Tutto Freddo es ofrecer algo diferente al cliente que llame su atención, conociendo que el producto es 100% natural debido a su proceso de fabricación.

Según información proporcionada por la DANE, en los siguientes años, el consumo de helado en el mercado colombiano aumentará en alrededor de un 5% generando así un impacto positivo en la empresa, provocando el aumento de personal, apertura de nuevos locales, mejora de los canales de distribución e incremento en las ventas.

3.3.3.3. Infraestructura comercial

La ciudad de Bogotá cuenta con una amplia infraestructura comercial que permite el expendio de varios productos por parte de diversos sectores económicos, mismos que son ofertados a lo largo de la ciudad, así como dentro de centros comerciales que poco a poco se han convertido en importantes lugares de referencia para sus habitantes, pues son sitios de encuentro social en los que personas de todas las condiciones sociales se relacionan en un espacio de relax. Entre los principales centros comerciales con los que cuenta la ciudad de Bogotá, se encuentran los siguientes: Centro Comercial Andino, Atlantis Plaza, Unicentro, Hacienda Santa Bárbara, Gran Estación y Centro Mayor.

Además, la ciudad cuenta con un sector comercial de gran impulso denominado San Victorino, ubicado muy cerca del centro histórico de Bogotá, que posee innumerables establecimientos comerciales. En este lugar los precios de todos los productos son accesibles para casi a todos los bolsillos, con bienes que son de buena calidad y cubren las necesidades de consumo de gran parte de la población bogotana.

3.3.3.4. Riesgo país

El cambio efectivo que ha obtenido la economía colombiana en los últimos años se ha comprobado a través de un mejor desenvolvimiento en varias agencias de riesgo, optimizando la calificación de largo plazo en moneda extranjera desde

“Baa3” hasta “Baa2”. Esta evaluación se la realiza mediante la agencia de calificación de riesgo Moody's, la cual realiza un análisis financiero internacional de entidades comerciales y gubernamentales, examinando la solvencia de los prestatarios mediante una escala de calificaciones que valoran el riesgo que supone invertir en un producto financiero como: bonos, letras del tesoro y acciones. La calificación de crédito, se refiere a la capacidad que tiene una entidad para pagar su deuda y el riesgo que conlleva invertir ella. La escala de rating que aplica Moody's va desde Aaa hasta C y posee 21 grados. Se divide en dos categorías: de inversión y especulativa.

- En la categoría de inversión se encuentran: Aaa: Calificación de máxima solvencia. Los países que reciben esta valoración gozan de un mínimo riesgo de inversión y pago de intereses, además la recuperación del capital invertido está asegurada.
- Aa (Aa1, Aa2, Aa3): Grado superior, se lo confiere a países que se consideran de alta calidad. Esta calificación es inferior al grado Aaa debido a que representa un mayor riesgo de retorno a largo plazo.
- A (A1, A2, A3): Grado medio-superior, títulos sujetos a bajo riesgo crediticio, debido a que son considerados buenos instrumentos de inversión con respecto al cobro del capital e intereses.
- Baa (Baa1, Baa2, Baa3): Grado medio, calidad media, moderado riesgo de crédito. El pago de intereses se encuentra protegido, pero alguno de sus elementos de protección pueden ser poco fiables a largo plazo. .
- B (B1, B2, B3): Los países que reciben esta calificación tienen una calidad de crédito pobre. Limitada seguridad en el cumplimiento del pago de intereses y capital en el largo plazo.
- Caa (Caa1, Caa2, Caa3), Ca y C: Riesgo de crédito muy alto, presentan riesgo de impago de capital e intereses.

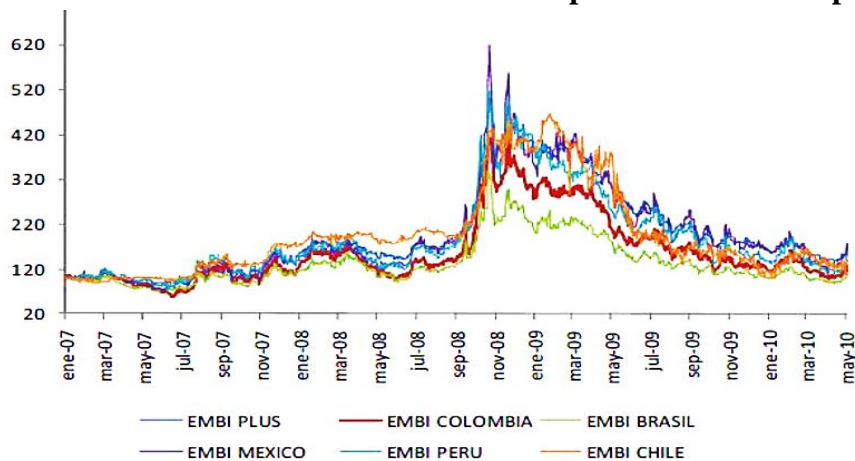
Otro indicador que manifiesta el óptimo estado de la economía colombiana es el índice Embi de JP Morgan, que en el período 2014 ha descendido el puntaje de

riesgo país de 172 en enero a 147 a finales del año, con una variación de 11,45%, lo que representa que la inseguridad de inversión en Colombia es cada vez es menor.

El EMBI(Emerging Markets Bond Index), es un índice elaborado por el banco JP Morgan que refleja el diferencial de rendimientos entre los bonos del tesoro de EE.UU. y los de un portafolio de bonos de mercados emergentes. Esta diferencia, se expresa en puntos básicos (pb), lo que quiere decir que 100 pb son iguales a un punto porcentual (1%) por encima del rendimiento de los bonos de Estados Unidos. Indudablemente, los bonos más riesgosos pagan más intereses, dada la mayor probabilidad de incumplimiento. Entre los principales factores que influyen para determinar el nivel de crédito del país se encuentran: estabilidad política, niveles de corrupción en un gobierno, movimientos políticos y sociales, el patrón de crecimiento económico, el control de la inflación, tener un tipo de cambio estable, ingreso per cápita, niveles de deuda pública externa e interna, grado de autonomía del Banco Central y los niveles de gasto gubernamental improductivo.

Gráfico N°17

Evolución del EMBI de Colombia en comparación con otros países.



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Elaborado por: Carolina Villavicencio

En el gráfico N°17 se aprecia, como el EMBI de Colombia presentó un incremento desde septiembre del 2008 hasta finales del año, para en 2009 empezar a disminuir. Este proceso explica como Colombia está recuperando la confianza de inversionistas extranjeros, teniendo una evolución similar a países como Brasil y Chile.

Además del índice EMBI, el banco JP Morgan ha elaborado el EMBI+ el cual fue presentado en el año 1995, para cubrir la necesidad de los inversores de contar con un índice de referencia más amplio que el EMBI. En este índice se incluyen los países que poseen una calificación igual o menor a BAA o B de la agencia de calificación de riesgo Moody's, está compuesto de distintos tipos de activos como: Bonos Brady, préstamos y Eurobonos de 19 países diferentes, es una variación del EMBI, el cual contiene únicamente Bonos Brady. Los países de Sudamérica que actualmente integran el índice son: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Para finalizar, Colombia ha celebrado varios acuerdos económicos con distintos países alrededor de mundo, de esta manera la inversión extranjera y la inyección de capital contribuyen al crecimiento de la economía colombiana y de la balanza comercial, ya que con la apertura de nuevas empresas se generaran más plazas de trabajo y los ciudadanos tendrán más poder de compra y por ende de consumo.

3.4. Estudio Financiero

3.4.1. Inversión del proyecto

Para la adquisición de la franquicia de la heladería Tutto Freddo, se presenta un horizonte de tiempo 2007-2017, con opción a renovación del contrato a 10 años, siempre que los dueños de la franquicia lo consideren oportuno. El franquiciado realizará verificaciones esporádicas anuales tanto en el área administrativa, financiera como operativa hasta cumplir los 5 años de funcionamiento de la franquicia en el mercado, luego de los cuales se procederá a realizar una evaluación más profunda sobre el manejo financiero, operativo-administrativo y físico con lo cual constatará si la franquicia está apta para su renovación.

Los activos que se van a emplear serán un frigorífico, un conservador, una máquina de helados soft, una licuadora, cámara de seguridad, laptop, una caja registradora y un datafast. A estos activos se les va a considerar una vida útil de cinco años y luego serán reemplazados debido a avances tecnológicos e innovación

del producto. La inversión inicial para la implantación indirecta de la franquicia Tutto Freddo en Bogotá, está conformada por activos intangibles y fijos. Se considera como activo intangible al fee de entrada y valor de la franquicia; ya que, representa el derecho de poder ejercer la marca al momento de realizar la inversión y el uso de la misma por los 5 años y como activo fijo están los equipos y maquinarias que se empleen para el correcto funcionamiento del local.

Tabla N°9
Activo Intangible

Intangible	Valor
FEE Franquicia	\$ 3.500
Valor Franquicia	\$ 40.000
Total Activos Intangibles	\$ 43.500

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Activos Fijos: Para el análisis de la implantación indirecta de la franquicia Tutto Freddo, se va a incorporar en el primer año activos fijos como: frigorífico, laptop, conservador, máquina de helados soft, laptop, la caja registradora, mobiliario, licuadora, cámara de seguridad y datafast. Los equipos y maquinaria pesada serán provistos por el franquiciador así como mobiliarios, con los aspectos antes mencionados se aseguran de mantener los estándares de calidad en lo que respecta a producto y servicio frente a la competencia.

Tabla N°10
Activo Tangible

Activos Fijos	Valor
Frigorífico	\$ 7.500
Conservador	\$ 3.580
Máquina de mantecado	\$ 5.590
Laptop	\$ 1.100
Licuadora	\$ 85,00
Cámara de seguridad	\$ 320,00
Datafast	\$150,00
Caja Registradora	\$ 950,00
Mobiliario	\$ 15.000
Total Activos Fijos	\$ 34. 275

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Capital de Trabajo: El capital de trabajo en el cual va a incurrir la adquisición de la franquicia va a ascender a \$ 24.215,09, el cual va a incluir materia prima, sueldos, alquiler del local y todo lo referente al inicio de operaciones del negocio.

Gastos de Constitución: Los gastos de constitución empleados para la adquisición de la franquicia Tutto Freddo serán los incurridos en aspectos legales-jurídicos con respecto a la implementación del local (permisos municipales, predios). La siguiente tabla muestra un resumen de la inversión inicial que se va a emplear para el correcto funcionamiento del negocio.

Tabla N°11
Inversión Inicial

Activos Reales	\$ 77.775
Capital de Trabajo	\$ 24.215,09
Gastos de Constitución e Instalación de Mobiliario	\$ 6.000,00
Total de inversión	\$ 107.990,09

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

3.4.2. Ingresos del proyecto

De acuerdo a la información obtenida por parte del franquiciador los productos más representativos en el área de Nice Cream son: Copa Junior, Copa doble, Mantecado Oreo y Mantecado Amore, por el lado de Tutto Freddo se encuentran: Cono simple, Cono doble, Milkshake y Caprichosa. La venta de dichos productos varían de acuerdo a los meses del año siendo el período de Enero-Mayo meses de menor venta y de Abril-Diciembre se considera los de mayor venta; a la vez dentro de la semana existen días con mayor y menor demanda, siendo los Lunes-Miércoles días de venta baja, Jueves-Viernes de venta media y Sábado-Domingo días de venta alta.

Cabe mencionar que el franquiciador tiene precios específicos para cada línea de producto, por lo que dichos valores son los que se encontrarán vigentes dentro de la nueva franquicia. Para el análisis de los ingresos se va a considerar al mes de enero como mes de inicio de funcionamiento de la franquicia dentro del

mercado, por lo que las ventas detalladas a continuación corresponden al mes antes mencionado.

Tabla N°12
Ingreso mensual de la empresa Tutto Freddo

Productos representativos de Tutto Freddo y Nice Cream	Lunes a Miércoles	Jueves y Viernes	Sábado y Domingo	Total Unidades	Precio	Total semanal	Total Mensual
NICE CREAM							
Copa Junior (Vaso de 5 onz.)	144	116	232	492	\$ 1,15	\$ 565,80	\$ 2.263,20
Copa Junior (Vaso de 6 onz.)	90	80	160	330	\$ 1,75	\$ 577,50	\$ 2.310,00
Cono Simple	147	118	236	501	\$ 0,75	\$ 375,75	\$ 1.503,00
Mantecado Oreo	30	30	50	110	\$2,50	\$ 275,00	\$1.100,00
Mantecado Amore	33	32	52	117	\$ 2,50	\$ 292,50	\$1.170,00
TUTTO FREDDO							
Vaso 5 onz.	54	56	96	206	\$ 2,20	\$ 453,20	\$ 1.812,80
Vaso 6 onz. (Oreo o Amore)	36	44	84	164	\$ 2,20	\$ 360,80	\$ 1.442,20
Cono Simple	27	38	78	143	\$ 0,95	\$ 135,85	\$ 543,40
Cono Doble	30	40	80	150	\$ 1,75	\$ 262,50	\$ 1.050,00
Milkshake	24	26	36	86	\$ 2,30	\$ 197,80	\$ 791,20
Caprichosa	18	22	32	72	\$ 3,60	\$ 259,20	\$ 1036,80
Aderezos					\$ 0,25	\$532,25	\$ 2129,00
Totales	633	602	1.136	2.371		\$ 4.288,15	\$ 17.152,60

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

El ingreso por las ventas se lo obtuvo multiplicando cada una de las presentaciones tanto de Tutto Freddo como de Nice Cream por el respectivo precio. Con respecto a los aderezos el valor se lo obtiene considerando por el lado de Nice Cream la Copa Junior con un aderezo y la Copa Doble con 2 aderezos como las que representan mayor demanda, mientras que por el lado de Tutto Freddo el cono simple y el cono doble con 1 o 2 aderezos. Por lo tanto la Tabla N°4 muestra las ventas mensuales de Nice Cream y Tutto Freddo por 2.371 unidades en conjunto, reflejando ingresos semanales de \$ 4.288,15 siendo el ingreso mensual de \$ 17.152,60.

Valor de desecho: Teniendo en cuenta que inicialmente el derecho de la marca de la franquicia tiene una duración de 5 años luego de los cuales se extiende a 10 años, para el cálculo del valor de desecho se considera que puede llegar a

venderse los equipos y mobiliarios al quinto año por lo que para este cálculo se empleará el método contable, el cual corresponde a la suma de los valores en libro de todos los activos al final del período de evaluación.

Tabla N°13
Valor de desecho

Equipos y mobiliario	Inversión	Vida Útil	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor Libro
Frigorífico	\$ 7.500	5	\$ 1.500	\$ 4.500	\$ 3.000
Conservador	\$ 3.580	5	\$ 716	\$ 2.148	\$ 1.432
Máquina de helados	\$ 5.590	5	\$ 1.118	\$ 3.354	\$ 2.236
Laptop	\$ 1.100	5	\$ 220	\$ 660	\$ 440
Licuada	\$ 85	5	\$ 17	\$ 51	\$ 34
Cámara de Seguridad	\$ 320	5	\$ 64	\$ 192	\$ 128
Datafast	\$ 150	5	\$ 30	\$ 90	\$ 60
Caja registradora	\$ 950	5	\$ 190	\$ 570	\$ 380
Mobiliario	\$ 15.000	5	\$ 3.000	\$ 9.000	\$ 6.000
TOTAL	\$ 34.275		\$ 6.855	\$ 20.565	\$ 13.710

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

La tabla N°5 muestra el valor de desecho de los activos a emplearse siendo la inversión inicial \$34.275, la depreciación acumulada es \$20.565 y finalmente el valor en libros al quinto año es de \$13.710.

Estimación de gastos y costos: La estimación de los costos y gastos iniciales de la implantación indirecta de la empresa Tutto Freddo en el mercado Colombiano, tomando como referencia el mes de Enero van a ser: costos de materia prima, gastos administrativos, operativos y generales, los mismos que serán necesarios para el inicio del negocio. En los siguientes años los costos en que se incurrirá se irán reponiendo conforme vaya el flujo de caja. A continuación se muestra los costos y gastos iniciales del proyecto en marcha los cuales ascienden a \$24.215,09 considerando la materia prima y gastos varios. En el anexo N°4 se puede encontrar información del todo el año.

Tabla N°14
Estimación de Gastos y Costos

Costos y Gastos	Enero
Materia Prima	
Helados	\$ 2.902
Mantecado (base de helado)	\$ 3.630,67
Subtotal	\$ 6.532,67
Gastos Administrativos – Operativos y Generales	
Alquiler del local	\$ 3.000
Derecho de llave	\$ 10.000
Salarios	\$ 2.960
Regalías 1% ventas mensuales	\$ 171,53
Fee Publicidad 1% ventas mensuales	\$ 171,53
Servicios Básicos	\$ 1.100
Gastos de Suministro	\$ 239,37
Suministros de oficina	\$ 40,00
Subtotal	\$ 17.682,42
TOTAL	\$ 24.215,09

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Estimación de costos iniciales: La materia prima a utilizarse en la heladería Tutto Freddo, será proporcionada por el franquiciante, con lo cual se asegura la calidad del producto. Los helados artesanales hechos a base de fruta vendrán en tubos de helado, para los helados soft se utilizará como materia prima la base de helado, en ambos casos con sus respectivos aderezos.

Por el lado de los helados artesanales se van a emplear 18 tubos de helado de varios sabores, teniendo un rendimiento de 40 bolas o un vaso de 5 onzas por cada tubo, con un costo promedio de \$20 cada tubo (dependiendo del sabor del helado), el costo unitario de cada bola de helado es de \$ 0,50 por lo que para el primer mes de funcionamiento en promedio dependiendo de la demanda se va a necesitar \$ 2.902 en helado artesanal. Para el caso de los helados soft la presentación viene dada por la base del helado en litro a un costo de \$ 3,50, la máquina de mantecado que se utiliza en el local utiliza 35 litros de base de helado para dar 300 conos de helado soft, por lo que cada litro da 9 conos, el costo unitario de cada mantecado es de \$0,39 por lo que para el mes en promedio se va a necesitar 238 litros de base de helado que transformadas en mantecado para la venta al público representa

\$3.630,67. En la siguiente tabla se desglosa los costos incurridos en materia prima para el mes de Enero en cada uno de los productos más representativos de la heladería.

Tabla N°15
Costos Materia Prima

Productos representativos de Tutto Freddo y Nice Cream	Lunes a Miércoles	Jueves y Viernes	Sábado y Domingo	Total Unidades	Precio	Total semanal	Total Mensual
NICE CREAM							
Copa Junior (Vaso de 5 onz.)	144	116	232	492	\$ 0,39	\$ 191,33	\$ 765,33
Copa Junior (Vaso de 6 onz.)	90	80	160	330	\$ 0,78	\$ 256,67	\$ 1.026,67
Cono Simple	147	118	236	501	\$ 0,39	\$ 194,83	\$ 779,33
Mantecado Oreo	30	30	50	110	\$ 1,17	\$ 128,33	\$ 513,33
Mantecado Amore	33	32	52	117	\$ 1,17	\$ 136,50	\$ 546
SUBTOTAL							\$ 3.630,67
TUTTO FREDDO							
Vaso 5 onz.	54	56	96	206	\$ 0,50	\$ 103	\$ 412
Vaso 6 onz. (Oreo o Amore)	36	44	84	164	\$ 1,00	\$ 164	\$ 656
Cono Simple	27	38	78	143	\$ 0,50	\$ 71,50	\$ 286
Cono Doble	30	40	80	150	\$ 1,00	\$ 150	\$ 600
Milkshake	24	26	36	86	\$ 1,50	\$ 129	\$ 516
Caprichosa	18	22	32	72	\$ 1,50	\$ 108	\$ 432
Aderezos					\$ 0,06	\$ 242,45	\$ 969,80
SUBTOTAL							\$ 2.902
TOTALES	633	602	1.136	2.371		\$ 5.156,70	\$ 6.532,67

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Gastos iniciales: Para el funcionamiento de la heladería se ocupara un local de 40 mts. cuadrados, cuyo alquiler tendrá un costo de \$3.000 mensuales. El derecho de llave que se paga por entrar y ser parte de Atlantis Plaza Centro Comercial es de \$15.000 pagaderos en un plazo de 1 año. Para la implantación indirecta de la empresa Tutto Freddo se considera cancelar \$10.000 en el primer mes y diferir la diferencia a 11 meses con pagos de \$ 454,55.

Con respecto a la parte Operativa y Administrativa la franquicia Tutto Freddo va a contar con el siguiente personal: supervisor/administrador con un sueldo de \$ 1.220 mensual, 2 cajeros y un auxiliar de servicio con un sueldo de \$ 380 por persona reflejando \$1.140 y finalmente una contadora por \$600 mensuales. Todos los valores suman \$ 2.960, adicionalmente todos los trabajadores estarán

afiliados y con los respectivos beneficios de ley. Tanto las regalías como el Fee de publicidad representan el 1% sobre cada una de las ventas mensuales que genere la franquicia, siendo alrededor de \$ 171,53 el valor de cada una a pagar mensualmente, los porcentajes de estos términos son fijados por el franquiciador. Los servicios básicos como luz, agua, teléfono, servicio de la tarjeta de crédito van a ascender a \$1.100 mensuales. Los gastos para iniciar el negocio van a tener una suma de \$1.500 los cuales abarcan trámites legales, notariales, además de los gastos de instalación de los equipos e inmobiliarios que suman \$ 4.500. Con respecto a los gastos de suministros se toma en cuenta: vasos, conos, aderezos, cucharas, servilletas, etc. teniendo una suma de \$ 239,37 al mes. Finalmente los gastos de oficina contemplan el rollo de la caja registradora, grapas, clips, cinta scotch, grapadora, etc. suman \$ 40.

Gastos de financiamiento: Los gastos financieros en los que se va a incurrir serán cancelados de forma mensual. Se procede a realizar una amortización en la cual se detallan los pagos de intereses y capital respectivos, los cuales se van a generar debido al crédito que se va a solicitar a la institución financiera a 5 años plazo considerando una tasa del 11.82% anual. Para una mejor comprensión verificar el anexo número 5.

Financiamiento: Constituye la parta más importante de un proyecto, por lo cual es necesario financiarse con un crédito a través de la banca privada además de recursos propios aportados por el inversionista, y posteriormente estos recursos serán cubiertos por los ingresos generados por las ventas del local franquiciado.

Capital: Para el inicio del proyecto el inversionista aportará un capital propio el cual representa 54% de la inversión inicial y el resto será financiado por la banca privada.

Crédito: La diferencia de la inversión inicial para la implantación indirecta de la franquicia se obtendrá mediante un crédito a la banca privada por un valor de \$50.000 siendo el 46% del total de la inversión inicial. La tasa de interés anual del crédito será de 11,82% con un plazo de 5 años.

Tabla N°16
Financiamiento

Préstamo	\$ 50.000	46%
Capital	\$ 57.990,09	54%
Total	\$ 107.990,09	100%

Fuente: Carolina Villavicencio

Elaborado por: Carolina Villavicencio

3.4.3. Pronóstico Financiero

El precio de los productos viene dado por la franquicia como se ha mencionado anteriormente, además el costo del helado será en base al valor individual de cada tubo para helados artesanales (Tutto Freddo) y base de helado en el caso de Nice Cream. El valor de salarios se ha estipulado de acuerdo al rango del salario básico junto con el promedio que actualmente el mercado ofrece para cargos similares. Con respecto al porcentaje que el franquiciador exige de las ventas están: 1% para el fee de publicidad y 1% para regalías.

Proyección de Estado de Resultado: Como se mencionó en los supuestos de la proyección, se analizarán 5 años en los que se considera un aumento del 0,3% anual en las ventas de la franquicia, esto viene dado por el aumento porcentual de consumo que se presenta en los helados. Para tener una mejor visión de las variaciones porcentuales de los rubros más significativos dentro del Estado de Resultado se procedió a realizar un análisis vertical. Como resultado de este estudio se puede acotar que los costos de ventas han ido incrementando con el transcurso de los años en relación a las ventas efectuadas en el año 2013 con un porcentaje de 37,42%, llegando a un porcentaje de 42,76% en el año 2017, temiendo es este último año un a Utilidad Bruta de 57,26% lo cual implica que se está generando un beneficio para el local, debido a que con la cantidad de materia prima que se está empleando se puede obtener casi el doble de ganancia con respecto a las ventas.

De igual manera los gastos operacionales representan un 23,53% en el año 2013, llegando a un 20,33% en el año 2017 sobre las ventas, siendo los rubros de gastos suministros y suministros de oficina los de menor carga porcentual llegando a representar un 1,60% sobre las ventas, lo que refleja que el mayor gasto en cuanto a la realización del producto es el de la adquisición de materia prima. En el anexo

Nº6 se indica el análisis vertical con los valores de los cuales se obtuvo los porcentajes.

Tabla N°17
Análisis Vertical

Estado de Pérdidas y Ganancias Tutto Freddo		Análisis Vertical				
		2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
(-)	Costo de Ventas	37,42%	38,69%	39,99%	41,34%	42,74%
	Utilidad Bruta	62,58%	61,31%	60,01%	58,66%	57,26%
	<u>Gastos de Administración</u>					
	Salarios	12,13%	13,31%	14,59%	16,00%	17,55%
(-)	Total Gastos Administrativos	12,13%	13,31%	14,59%	16,00%	17,55%
	<u>Gastos de Operación</u>					
	Alquiler	12,30%	12,71%	13,14%	13,59%	14,04%
	Derecho de Lave	5,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Servicios Básicos	4,51%	4,50%	4,49%	4,47%	4,46%
	Gasto Suministros (conos, vasos, servilletas)	1,41%	1,45%	1,50%	1,55%	1,61%
	Suministros de oficina	0,19%	0,20%	0,20%	0,21%	0,22%
(-)	Total de Gastos de Operación	23,53%	18,86%	19,33%	19,82%	20,33%
	<u>Gastos de Ventas</u>					
	Regalías 1% ventas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
	Fee de Publicidad 1% ventas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
(-)	Total de Gastos de Ventas	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	Margen Operativo	24,92%	27,15%	24,08%	20,83%	17,38%
	Depreciación	2,34%	2,33%	2,33%	2,32%	2,31%
	Amortización	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,40%
	Utilidad antes de Impuestos/Intereses	22,17%	24,41%	21,35%	18,11%	14,66%
	<u>Gastos Financieros</u>					
(-)	Intereses	1,88%	1,54%	1,16%	0,74%	0,27%
	Utilidad antes de Impuestos	20,29%	22,87%	20,19%	17,36%	14,39%
	Participación trabajadores (PT)	3,04%	3,43%	3,03%	2,60%	2,16%
	Utilidad después de PT	17,25%	19,44%	17,16%	14,76%	12,23%
	Impuesto a la renta (IR)	4,14%	4,47%	3,77%	3,25%	2,69%
	Utilidad después de IR	13,11%	14,97%	13,38%	11,51%	9,54%
	Reserva Legal (RL)	1,31%	1,50%	1,34%	1,15%	0,95%
	Utilidad después de RL	11,80%	13,47%	12,04%	10,36%	8,59%
	Valor de desecho					4,62%
	Utilidad Neta	11,80%	13,47%	12,04%	10,36%	13,21%

Fuente: Carolina Villavicencio

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Proyección del Flujo de Caja: El Flujo de Caja (ingresos, costos y gastos) de la heladería Tutto Freddo el cual se proyecta para 5 años, se encuentra constituido principalmente por las ventas del primer año (2013) de \$ 292.777,80 con respecto a los flujos de entrada, tenemos los costos de venta en el primer año de \$109.559,56 así como los gastos de Administración, Operación y Ventas suman un total de \$110.256,79. Se toma en cuenta el costo de oportunidad del capital

invertido, el cual se lo obtiene teniendo en cuenta el supuesto de invertir el dinero en una póliza a una tasa del 6,69% anual por el primer año, resultando un valor de \$ 3.879,54 luego la depreciación de los equipos, la amortización de los activos intangibles y sus respectivos impuestos dan como resultado una utilidad neta en el primer año de \$34.499,20.

El capital de trabajo representa \$24.215,09 el mismo que se lo va a recuperar en el quinto año. Se tiene como valor de préstamo \$50.000 los cuales van a ser adquiridos mediante una institución financiera y los \$ 57.990,09 restantes serán aportados por capital propio, finalmente al quinto año del flujo de caja se obtendrá un valor de desecho de los equipos de \$13.710. A continuación se muestra la proyección del Flujo de Caja el año 2013-2017 de la franquicia Tutto Freddo.

Tabla N°18
Flujo de Caja de la empresa Tutto Freddo

Heladerías Tutto Freddo Flujo de Caja						
AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		\$ 292.777,80	\$ 293.656,13	\$ 294.537,10	\$ 295.420,71	\$ 296.306,98
(-) Costo de Ventas		\$ 109.559,56	\$ 113.602,30	\$ 117.794,23	\$ 122.140,84	\$ 126.647,83
(-) Total Gastos Administrativos		\$ 35.520,00	\$ 39.072,00	\$ 42.979,20	\$ 47.277,12	\$ 52.004,83
(-) Total Gastos de Operación		\$ 68.881,23	\$ 55.382,37	\$ 56.938,90	\$ 58.552,86	\$ 60.226,38
(-) Total de Gastos de Ventas		\$ 5.855,56	\$ 5.873,12	\$ 5.890,74	\$ 5.908,41	\$ 5.926,14
(-) Costo de Oportunidad		\$ 3.879,54	\$ 4.269,00	\$ 4.563,57	\$ 4.878,45	\$ 5.215,06
(-) Depreciación		\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00
(-) Amortización		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
(-) Intereses		\$ 5.496,65	\$ 4.523,62	\$ 3.429,15	\$ 2.198,06	\$ 813,31
(-) Participación trabajadores		\$ 8.911,46	\$ 10.072,16	\$ 8.917,47	\$ 7.693,26	\$ 6.395,02
(-) Impuesto a la renta		\$ 12.119,60	\$ 13.698,14	\$ 12.127,78	\$ 10.462,84	\$ 8.678,25
Utilidad Neta		\$ 34.499,20	\$ 39.108,42	\$ 33.841,06	\$ 28.253,87	\$ 22.345,16
(+) Depreciación		\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00
(+) Amortización		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
(-) Inversión Inicial	\$ 83.775,00					
(+) Préstamo	\$ 50.000,00					
(-) Amortización del préstamo		\$ 7.795,51	\$ 8.768,54	\$ 9.863,01	\$ 11.094,10	\$ 12.478,84
(-) Capital de Trabajo	\$ 24.215,09					\$ 24.215,09
(+) Valor de Desecho						\$ 13.710,00
Flujo de caja	-\$ 57.990,09	\$ 34.758,69	\$ 38.394,88	\$ 32.033,05	\$ 25.214,77	\$ 55.827,41

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por: Carolina Villavicencio

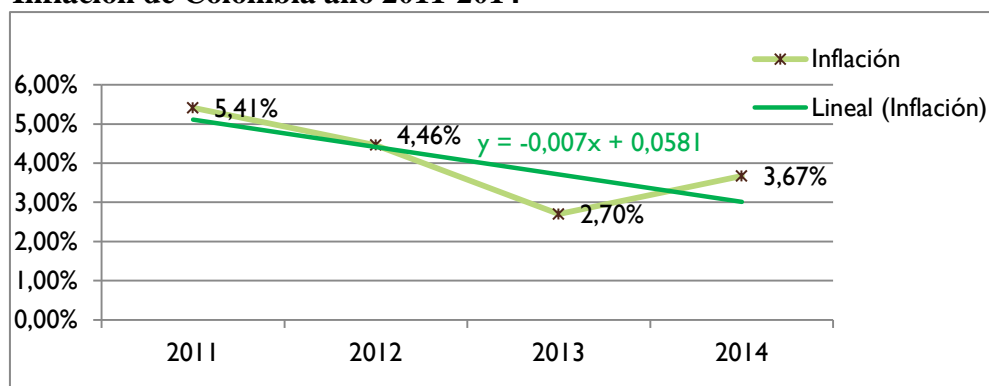
3.4.4. Cálculo de la tasa de descuento (TMAR)

Para realizar una inversión, es necesario esperar una tasa mínima de ganancia, por lo que el análisis financiero comprende el cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR). La tasa para este estudio comprenderá la siguiente fórmula donde *i*: inflación y *f*: premio al riesgo.

$$TMAR = \text{inflación} + \text{premio al riesgo} (i + f + if)$$

Para calcular el premio al riesgo se pueden tomar como referencia dos situaciones: la primera se debe realizar un estudio del mercado, para determinar si la demanda es estable, es decir, si existen pocas fluctuaciones en el cálculo de la demanda y se considerará un porcentaje de premio al riesgo del 3 al 5%, mientras que en la segunda si existe una demanda inestable o cíclica, el riesgo va a ser más alto, por lo que el valor de premio al riesgo podrá llegar a ser de hasta un 15% sin un límite superior definido. A continuación en el cuadro N°1 se aprecia la inflación de Colombia desde el año 2011 hasta el 2014, comenzando el primer año con 5,41% y terminando el segundo semestre de año 2014 con 3,67%.

Gráfico N°18
Inflación de Colombia año 2011-2014



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Los valores expuestos anteriormente son necesarios para realizar el cálculo del TMAR, como se puede observar en el cuadro N°2 la rentabilidad que se pretende alcanzar, frente a la inversión realizada en este proyecto es de **10,03%**.

Tabla N°19
Cálculo TMAR

Fórmula para la proyección	Año	Inflación
$y = -0,007x + 0,058$	2011	5,41%
	2012	4,46%
	2013	2,70%
	2014	3,67%
	2015	5,774310%
	2016	5,759580%
	2017	5,759683%
Para cálculo de TMAR		4,79%
Premio al riesgo		5,00%
Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR)		10,03%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Elaborado por: Carolina Villavicencio

3.4.5. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El valor actual neto, también se conoce valor presente neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Está sustentado en el cambio del valor del dinero en el tiempo, esto quiere decir que con una determinada cantidad de dinero se puede realizar una compra pero con el paso del tiempo se requerirá desembolsar más dinero. El Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN) permite conocer en términos de "dólares de hoy" el valor total de un proyecto que se extenderá por varios meses o años.

Entre los criterios de decisión del VAN se encuentran: $VAN = 0$, el proyecto no tendrá utilidad ni pérdida, tan solo se recuperará la inversión inicial, si el $VAN > 0$, el proyecto se acepta, va a existir un remanente o utilidad y si el $VAN < 0$, el proyecto se rechaza, debido a que tendrá pérdidas. A continuación en la Tabla N°12 se puede observar los flujos operacionales de la empresa Tutto Freddo con un VAN de \$81.181,65 y un TIR de 54,55%.

Tabla N°20**Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Flujos Operacionales	T (Años)	(1+r)	(1+r) ^t	1/((1+r) ^t)	FO * (1/((1+r) ^t))
\$ (57.990,09)	0	1,10	1,00	1,00	\$(57.990,09)
\$ 34.758,69	1	1,10	1,10	0,91	\$31.590,18
\$38.394,88	2	1,10	1,21	0,83	\$31.713,98
\$32.033,05	3	1,10	1,33	0,75	\$24.047,20
\$25.214,77	4	1,10	1,47	0,68	\$17.203,23
\$55.827,41	5	1,10	1,61	0,62	\$34.617,14
VAN					\$81.181,65
TIR					54,55%

Fuente: Carolina Villavicencio

Elaborado por: Carolina Villavicencio

Para la implantación indirecta de la empresa Tutto Freddo en Compañía la ciudad de Bogotá el proyecto se acepta, teniendo en cuenta que los flujos descontados, menos la inversión inicial son mayores a cero.. En este caso el TIR es mayor a la TMAR, por lo que el proyecto es aceptable y se obtendrá un porcentaje mayor de rentabilidad que lo esperado con la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).

De acuerdo a la información obtenida de diferentes indicadores macroeconómicos y microeconómicos a la empresa Tutto Freddo, refleja que el mercado Colombiano cuenta con un ambiente propicio para la apertura de la cadena de helados. Para alcanzar el resultado esperado se analizó diferentes factores del entorno como la tendencia del mercado, la competencia, los clientes, fortalezas y debilidades de la franquicia Tutto Freddo, así como también se realizó un análisis financiero de la empresa.

Tutto Freddo cuenta con las suficientes fortalezas para lograr un buen posicionamiento y participación dentro del mercado, sus prestaciones ofrecerán seguridad a los clientes, pues el servicio garantiza cumplir las normas que exige el mercado, tanto en el ámbito sanitario como legal, a través de un abogado que ofrecerá asesoramiento en todo el proceso de expansión, así como la utilización de materia prima de la mejor calidad, apuntando a satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.

VI. ANÁLISIS

El objetivo general planteado en la disertación es el de analizar a la empresa Tutto Freddo para conocer la viabilidad de implantarla indirectamente en el mercado colombiano bajo la figura de franquicia. Para alcanzar este objetivo general, en primer lugar, se realizó una descripción detallada del modelo de franquicia, sus conceptos, formalidades financieras e implicaciones legales, para posteriormente realizar el análisis de la empresa Tutto Freddo y conocer su estructura, distribución de actividades, fortalezas, debilidades y competidores a los que debía enfrentarse en el mercado Colombiano.

Para finalizar se realizó el estudio de mercado mediante la búsqueda de datos y análisis de los mismos acerca de clientes, competidores y el mercado objetivo, esta información es necesaria en la toma de decisiones tanto para saber la aceptación que puede tener el lanzamiento de un nuevo producto, como para crear un plan de negocios con una cartera específica de clientes dependiendo del género, aceptación y edad. Para entender mejor esta nueva forma de negocio e incursionar en la internacionalización es necesario hablar de la globalización de los mercados. Los factores que han contribuido no sólo al desarrollo del fenómeno de la globalización de los mercados, sino a la aceleración del mismo en los últimos años son numerosos, y de naturaleza muy diversa, a continuación se explican los más relevantes:

La liberalización y desregulación de los mercados es un fenómeno que ofrece nuevas oportunidades de expansión en el exterior, la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, bien vía exportaciones o inversión directa, puede tener dos efectos sobre la posición económica de las empresas de un determinado sector. Primero, puede significar una mayor rivalidad, con la consiguiente caída de los precios y de los beneficios, originando un exceso de capacidad productiva, que hace disminuir la inversión y aumentar el desempleo; o segundo, la competencia en precios puede obligar a mejorar la calidad como fuente de ventaja competitiva.

La creciente integración de los mercados financieros internacionales, como consecuencia de la desregulación de los mismos: Entre los cambios acontecidos en la regulación de los mercados financieros cabe destacar, por un lado, el libre acceso de las empresas extranjeras a los mercados financieros nacionales, ya que tradicionalmente el sector financiero se ha considerado de especial interés nacional y, por ello, ha estado protegido; y por otro, la posibilidad que se ha presentado para ciertas instituciones financieras de operar en otros segmentos del sector financiero con el fin de lograr una mayor eficiencia en su gestión, una mayor competencia en dichos mercados y, por tanto, un mejor servicio al cliente.

La libre circulación de las personas y de los flujos de información a través de las fronteras geográficas: En este sentido, el desarrollo del transporte y de las telecomunicaciones permite a los consumidores conocer los productos y servicios que se ofrecen en cualquier parte del mundo, cuáles son los mejores y los más baratos, acortando, de esta forma, distancias entre las áreas geográficas y contribuyendo a implantar modelos de consumo.

Por tanto, es necesario mencionar la tendencia hacia la universalización de los gustos y preferencias de los consumidores. Este concepto alternativo viene a resumir como las grandes compañías que operan en una sola nación o incluso en una sola ciudad no estandarizan todo lo que fabrican o venden, sino que tienen líneas de productos en lugar de una sola versión, y múltiples canales de distribución. Sin embargo, aunque las empresas adaptan sus productos a segmentos concretos del mercado, buscan oportunidades de venta en segmentos similares en todo el mundo a fin de lograr la economía de escala necesaria para hacer que se reduzcan los costes, tener acceso a los proveedores de más bajo coste y generar suficientes recursos para financiar el desarrollo y las innovaciones que la competitividad exige.

Para adaptarse a los mercados globales, y con el fin de mejorar la posición competitiva, muchas empresas se han visto obligadas a emprender estrategias de internacionalización. Independientemente del nivel de integración de los mercados, en el actual entorno competitivo en el que una empresa desarrolla su actividad, el proceso de internacionalización no sólo es necesario para llevar a cabo una

estrategia ofensiva, de ampliación y mejora de la posición competitiva en el exterior, sino también para la defensa de las posiciones adquiridas en el mercado nacional. La internacionalización, entendida como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, supone, por tanto, un proceso irreversible de adecuación de las estrategias empresariales para hacer frente a un entorno más competitivo.

A la luz de estas características se puede notar la correlación entre la internacionalización de las franquicias y el Modelo de Uppsala, debido a que esta teoría explica como las compañías ganan experiencia en el mercado local antes de incursionar en mercados extranjeros y como buscan iniciar sus operaciones en países cercanos con afinidad cultural y geográfica.

La hipótesis principal de este modelo consiste en considerar que muchas empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y las expanden gradualmente. Así, la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones de crecimiento. Este proceso se determina por un progresivo aumento del conocimiento del mercado debido a la experiencia, y un mayor compromiso de recursos debido a la necesidad de controlar el proceso de internacionalización. Dicho proceso tendrá lugar primero en los países que se consideran más cercanos psicológica y geográficamente, que son los que ofrecen un mayor grado de similitud cultural, para posteriormente extenderse a los más distantes, manifestándose así el primer patrón de internacionalización posible.

Este es el caso de la empresa Tutto Freddo que luego de experimentar éxito en Ecuador busca una nueva forma de expansión hacia un nicho de mercado en Colombia a través de la estrategia de implantación indirecta, bajo la figura de franquicia, ofreciendo productos de calidad, organización, requerimientos legales y financieros para su constitución e inserción en este nuevo mercado, poniendo a disposición un establecimiento comercial en la ciudad de Bogotá, que cuenta con una densidad poblacional superior a los siete millones de habitantes.

Durante los últimos años se ha evidenciado el auge de las franquicias, debido a que en el mundo existen más de 15.000 empresas franquiciantes, con 2 millones aproximadamente de unidades franquiciadas, que generan un estimado de 2 mil millones de dólares, creando empleo directo a más de 12 millones de personas en 120 países, con niveles de crecimiento superiores a otros modelos de negocio y con resultados positivos en términos de utilidades y generación de empleo, según datos de Euromonitor. Esta manera de instituir empresas o de expandir las ya existentes se ha abierto paso progresivamente, concibiendo una interesante oportunidad para el desarrollo empresarial.

El crecimiento de estos negocios se ve reflejado en datos proporcionados por la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), según la cual se estima que el sistema de franquicias mueve USD 946 millones al año generando 9.800 puestos de trabajo. Las principales ciudades para establecer una franquicia son Quito, Guayaquil y Cuenca, por el tamaño poblacional y los hábitos de consumo, en relación con su poder adquisitivo. En Ecuador existen negocios ya establecidos que pueden expandirse a través de franquicias. En el caso de las franquicias ecuatorianas es importante señalar que estas son menos costosas que similares extranjeras, debido a que el canon de entrada se encuentra entre los \$3000 a \$10.000, mientras que franquicias extranjeras están sobre los \$20.000 según datos de Ecuafanquicias y Asociación Internacional de Franquicias respectivamente.

Otro elemento que favorece al progreso del modelo de franquicias es el cambio en los hábitos de consumo creados por la globalización y el desarrollo en las comunicaciones que han permitido que los consumidores exijan estándares de servicio, cumplimiento y calidad a la altura de los mejores del mundo y dispongan de variedad de opciones para la adquisición de bienes y servicios, motivo por el cual se ha visto la necesidad de promover el producto nacional, mediante la implantación de la empresa Tutto Freddo ofreciendo un producto de calidad al mercado Colombiano.

El sistema de franquicias como formato de negocios ha sido aplicado en el Ecuador desde hace varios años, de manera receptiva, es decir, importando

franquicias o conceptos de negocios extranjeros. Estas franquicias han provenido especialmente de Estados Unidos. El mercado ecuatoriano, por su proximidad a la economía estadounidense principalmente desde la dolarización, y por la afinidad hacia la gastronomía y cultura de este país, ha desarrollado un gran número de franquicias multinacionales norteamericanas.

Sin embargo poco se ha tratado el tema, así como pocas son las empresas ecuatorianas que consideran ser franquicias en otros países, muchas veces por el desconocimiento de los mercados, legislación y falta de herramientas que les permitan expandirse, por las razones antes descritas la presente investigación analizó aspectos operativos y legales para ingresar al mercado Colombiano de acuerdo a su realidad.

Es necesario recalcar que a pesar del éxito de las franquicias, existe desconocimiento de la naturaleza exacta de este modelo de negocio, así como de aspectos legales y prácticas que deberían ser dominadas por cualquier empresario que piense hacer uso del instrumento de la franquicia. Esta falta de conocimiento es común no solo en países en desarrollo, sino también en países industrializados en los cuales el modelo de franquicia ha estado presente durante algún tiempo.

En Ecuador esta forma de negocio es incipiente, no existe una normativa clara o un registro en cuanto al tema y se evidencia falta de control estatal. Según datos de la Federación Iberoamericana de Franquicias, en el año 2013, el país contaba con 203 negocios franquiciados, de los cuales 87% eran empresas extranjeras. Consciente de los beneficios reales de la franquicia y su potencial para actuar como estímulo para el crecimiento económico se ha realizado un análisis para conocer mejor las ventajas que ofrece este tipo de industria.

Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, el mercado de este país es considerado como una economía emergente, que se basa principalmente en la producción de bienes sin valor agregado, demostrando bajos niveles de desarrollo tecnológico. Colombia se destaca en el ámbito internacional por el importante crecimiento económico que ha experimentado en la última década

y el atractivo que brinda a la inversión extranjera. La industria del helado en Bogotá ha crecido en términos positivos debido a agresivas campañas de marketing, promoción en colegios y universidades, mayor cantidad de puntos de venta y descuentos, razón por la cual en el año 2009 facturó \$100 millones de dólares y en 2013 esta suma ascendió a \$159 millones de dólares, reflejando un crecimiento del 59%, según datos de Euromonitor.

Para concluir el análisis, se puede resaltar que la empresa Tutto Freddo cuenta con las herramientas necesarias para incursionar en un nuevo mercado, sin embargo es necesario recalcar que actualmente no existe una normativa definida por ninguno de los 2 países en cuanto al tema, además del desconocimiento que existe por parte de las empresas sobre esta forma de negocio. En este sentido, el presente estudio constituye un valioso aporte para las empresas ecuatorianas que podrán tener como opción: la expansión de su negocio hacia mercados internacionales, tratando de incentivar la industrialización de los productos aportando así a la generación de valor agregado.

VII. CONCLUSIONES

- La hipótesis de este trabajo se cumple por las siguientes razones: Una franquicia garantiza un mayor grado de rentabilidad, debido a que cuando se adquiere los derechos de la misma, ya están establecidos estándares y métodos específicos en todos sus procesos, los cuales han sido previamente estudiados por sus dueños, obteniendo resultados positivos a nivel nacional o internacional en el caso de franquicias extranjeras.
- El modelo de franquicia es una forma de negocio que se encuentra posicionada en el mercado, certificando estabilidad, seguridad y rentabilidad, debido a su reconocimiento a nivel nacional o mundial por parte del consumidor, además tiene la capacidad de expandirse a diferentes nichos de mercado, garantizando su crecimiento en poco tiempo.
- Es necesario recalcar que a pesar del posicionamiento del negocio de franquicias, en Ecuador todavía es un negocio receptivo debido a que varias franquicias se posicionan en el país mientras que actualmente solo existe una empresa ecuatoriana que ha logrado incursionar en el mercado internacional, debido a que todavía es una actividad poco conocida y explotada.
- La franquicia ecuatoriana Tutto Freddo, ofrece un nuevo concepto de heladerías, bajo estrictos estándares de calidad, servicio de excelencia e innovación, que cuenta con un modelo de franquicia posicionado en el país con más de 50 locales en diversas ciudades. Debido al éxito de la marca a nivel nacional se ha planteado llevar a cabo ciertas estrategias de expansión para su crecimiento internacional así como la consolidación de la marca.
- El estudio de mercado reflejó que el crecimiento del sector de helados en Colombia es de alrededor de 5,82% anual, lo que permitió conocer algunos antecedentes como: preferencias, gustos, necesidades del cliente, así como información sobre precios de mercado, promociones existentes de productos similares, tipo de distribución, competencia y proveedores que busca ser cubierta por la empresa

Tutto Freddo, proyectando el volumen de ventas así como los ingresos y utilidades del local franquiciado.

- Colombia ha demostrado un escenario propicio para la apertura de una nueva franquicia, debido a que durante los últimos años ha experimentado desarrollo político, económico y social, además de contar con gran apertura hacia la inversión extranjera, lo cual hace que no existan considerables impedimentos en el ingreso de Tutto Freddo al mercado Colombiano.
- Para la economía nacional es positivo el desarrollo del sistema de franquicias, debido a que dinamiza la economía y es generador de empresas y empleo. Para el empresario que ha desarrollado un negocio exitoso y tiene planes de expansión, la franquicia le brinda la oportunidad de posicionar mejor su marca, incrementar las ventas y aumentar su participación en el mercado. Por lo tanto, empresarios, universidades y el gobierno, deben trabajar en pro del desarrollo de franquicias ecuatorianas con miras a la expansión nacional e internacional.
- Para finalizar la implantación indirecta de la franquicia ecuatoriana Tutto Freddo al mercado colombiano es factible, siempre que se sigan los lineamientos planteados en esta disertación de grado, ya que permitirá recuperar la inversión efectuada, obtener la rentabilidad mínima exigida y otorgar ganancia a los inversionistas.
- Según el análisis realizado, el Valor Actual Neto (VAN) del estudio es de \$81.181,65 y es mayor a cero, lo que significa que el proyecto es viable; La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 54,55%, y es superior a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), que resultó igual a 10,03%, por lo que la rentabilidad del proyecto es mayor a la mínima esperada.

VIII. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo evaluaciones y controles de calidad que permita a la empresa determinar algún problema o error que se efectúe en cierto segmento de la cadena productiva, para de esta manera corregir a tiempo el inconveniente sin que represente una pérdida para la empresa en su participación dentro del mercado Colombiano.
- Realizar una evaluación integral de los procesos en la franquicia, determinando mejoras y la adecuada asignación de recursos a cada etapa del proceso productivo, para mejorar la fabricación y evaluar la rentabilidad obtenida en Colombia.
- Considerar un nuevo estudio para identificar el crecimiento de estas empresas en el mercado colombiano (franquicias de helados), y considerar si es prudente la expansión de esta empresa en más ciudades del país.
- Plantear escenarios económicos, según la realidad financiera, política y social que ha tenido Colombia históricamente, determinando el posible impacto que tendría la franquicia "Tutto Freddo" en el mercado Colombiano.
- Las universidades ecuatorianas podrían incluir al tema de franquicias en los tópicos impartidos a estudiantes de carreras comerciales, de economía y de negocios internacionales, además de dictar seminarios para los estudiantes o para el público en general.
- Ecuaf franquicias podría implementar asesoría en el tema de franquicias para empresas e inversionistas, con el fin de facilitar la creación de las mismas, brindando asesoría legal, comercial y laboral.
- Generar estudios en universidades, empresas y consultores particulares, con el fin de expandir franquicias ecuatorianas en el extranjero, o buscar empresas potenciales que podrían adoptar esta modalidad, apoyando así a los emprendimientos nacionales.

- Cuando el proyecto se encuentre en funcionamiento es recomendable realizar estudios de mercado periódicos para evaluar el crecimiento del negocio, con el propósito de redefinir estrategias publicitarias si fuera necesario y de esta manera cubrir las necesidades de los clientes.
- Se recomienda que luego de la inauguración del local de Tutto Freddo en el Centro Histórico de la ciudad de Bogotá, se establezca un plan de comunicación agresivo por medio del internet, teléfonos celulares y convencionales para estar siempre en contacto con los clientes y poder realizar cualquier tipo de cambios y adaptaciones en el servicio.
- Es importante que en un determinado período de tiempo se realice un control de las ventas realizadas y a su vez de la satisfacción de los clientes para conocer si el servicio brindado ha sido correcto o si se debe realizar algún cambio.
- Ampliar la línea de productos en el servicio que estén relacionados con el helado como: granizados, yogurt, batidos y smoothies, entre otros para poder cubrir de manera más completa las necesidades del cliente.

IX. LISTADO DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

AEF, (2003). *Libro oficial de la Asociación Española de Franquiciadores*, Valencia, España.

Arciniegas Gabriel, (2009). *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Barbadillo Asociados, (2008). *Guía de franquicias de España*. Madrid, España.

Bermúdez Gonzalo, (2010). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid, España.

Burruezo Juan, (2012). *La gestión moderna del comercio minorista*. Madrid, España.

Código de Comercio, (2012). Quito, Ecuador

Código Civil, (2005). Quito, Ecuador

Fernández Esteban, (2011). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Madrid, España: Editorial Civitas.

González Ernesto, (2012). *La Experiencia de las Franquicias*. México: Mc Graw Hill.

Hill Charles, (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en un mercado global*. Mc Graw Hill.

Moreno Marco, (2005). *Contrato de Franquicia. Derecho de la distribución comercial*, Bogotá: El navegante Editores.

Velásquez Carlos, (2003). *Instituciones de Derecho Comercial*, Medellín: Editorial Temis.

Web

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2012). *Andes*. Recuperado de: <http://andes.info.ec/econom%C3%ADa/8827.html>.

Batallas M. (2013). *Modelo de Uppsala*, Recuperado de: <https://nociendesdeconomiaempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelodeupsala/.htm>

- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Dirección de estudios económicos*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/Paginas/estudios-economicos.aspx>
- Duque Katiushka, (2004). *Origen y causas de la evolución de las empresas multinacionales*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/orcauempmulti.htm>
- Ecuafrafrancias, (2014). *La exportación de franquicias*, Recuperado de: http://www.ecuafrafrancias.com/la_exportacion_de_franquicias_4845.htm.
- Elias A. (2014). *Definición de franquicia*. Recuperado de: <http://www.crece-negocios.com/definición-de-franquicia/>
- EUROMONITOR, (2014). *Crecimiento del mercado del helado en Colombia*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/economy-finance-and-trade>
- FAO, (2012). *Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (haccp) y directrices para su aplicación*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>
- FEDEXOR, (2013). *Aciertos y desafíos del comercio exterior*. Recuperado de <http://www.fedexpor.com/>
- Hernández A. (2007). *Economía Política*. Recuperado de: <http://evaristo-hernandez.blogspot.es/1179011280/>
- ICEX, (2011). *Estrategias de distribución*. Recuperado de <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4506539>
- MMRREE, (2011). *Boletín de comercio exterior*. Recuperado de http://www.mmrree.gob.ec/com_exterior/boletines/Boletin_IC_abril.pdf
- Organización Mundial del Comercio, (2013). *Estadísticas del comercio internacional*. Recuperado de: http://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2013_s/its2013_s.pdf
- Palacios M. (2010). *Contrato de Franquicia*. Recuperado de: <http://www.contratodefranquicia.es/>
- Peribañez A. (2014). *Definición de la franquicia*. Recuperado de: http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso2.aspx
- Piguave R. (2012). *Código Civil*. Recuperado de: http://es.slideshare.net/Ramon_Piguave/codigo-civil-ecuatoriano-actualizado-hasta-agosto-del-2011.

- Piguave R. (2013). *Código de Comercio*. Recuperado de: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf>
- PROARGEX, (2008). *Métodos de exportación*. Recuperado de: http://www.proargex.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=26&limitstart=2
- PROECUADOR, (2011). *Boletín de Comercio Exterior*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2011/11/PROECUADOR_IC_01-10.pdf
- Salvatore D. (1998). *Economía Internacional*. Recuperado de: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cgproyectos.com%2Fcategorias%2Farchivos%2Fcomerciointernacional.rtf&ei=l1GHUMHqJo2o8ASCIIDAAg&usg=AFQjCNGnkD556K9jkwljcuXYv_3pyr6AqQ
- SISE, (2014). *Ley de la propiedad Intelectual*. Recuperado de: http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/ecuador/L320ind.asp
- Trujillo M. (2006). *Documentos de Investigación*. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=5EAE771FF6AFFD3DAAE2CB15A58AA941?sequence=1>
- Tutto Freddo, (2014). *Franquicias*. Recuperado de: http://www.tuttofreddo.ec/?page_id=1668
- Velazquez A. (2010). *Estructura Organizacional*. Recuperado de: <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Zaforra J. (2013), *El modelo de internacionalización de Uppsala (teoría gradualista)*, Recuperado de: <http://suite101.net/article/el-modelo-de-internacionalizacion-de-uppsala-teoria-gradualista-a48035#.VFe-TfmG-Sp>

Entrevistas:

- Andrade, Rino, Gerente de Operaciones Tutto Freddo, (2014). Procedimientos e información sobre la empresa Ecuatoriana Tutto Freddo.
- Santillán, Guido, Gerente General Ecuaf franquicias, (2014). Principales pasos para exportar una franquicia.

ANEXOS

Anexo 1

Aspectos importantes a tomar en cuenta en el modelo de franquicias	
Establecimiento	Local comercial en el cual se utilizará la franquicia, debe cumplir con las necesidades estéticas y técnicas acorde a las especificaciones del franquiciante.
Zona	Límite geográfico acordado para el manejo de la franquicia.
Sistema	Procedimientos técnicos, patentes, diseños, información confidencial, secretos industriales, sistemas de operación y Know How desarrollado por el franquiciante para la comercialización y promoción de un producto o servicio.
Marcas	Derecho de titularidad o propiedad industrial del franquiciante como: logotipos, diseños, marcas, nombres comerciales o cualquier otro símbolo característico.
Imagen	Apariencia característica establecida por letreros, colores y diseños decorativos.
Suministros	Producto o servicio que proporciona el franquiciante o los proveedores autorizados por el. Los suministros que puedan ser ofrecidos por una tercera parte deben ser indicados por escrito y están sujetos a modificaciones en los casos en los que el franquiciante lo requiera.
Seguimiento	Control y supervisión que se aplicaran al franquiciando para conocer su desempeño y ejecución del contrato, especialmente en lo que concierne al cumplimiento del know how y normas operativas de la franquicia.
Confidencialidad	Condición que el franquiciando acepta en relación a las cláusulas y anexos del contrato, y se extiende a socios, trabajadores, cónyuge y parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Anexo 2

Principales locales comerciales de la empresa Tutto Freddo			
Cuenca	Milenium Plaza, Monay Shopping, La Corte Suprema y Mall del Río	Quito	Centro Comercial El Recreo, Quicentro Sur, Carapungo y San Luis Shopping
Ambato	Centro de Ambato y Mall de los Andes	Guayaquil	Mall del Sur, City Mall, Av. 9 de Octubre y Rio Centro
Riobamba	Giralda Plaza y Paseo Shopping Riobamba	Salinas	Super Aki Salinas y Paseo Shopping Salinas
Ibarra	Centro Comercial Laguna	Esmeraldas	Centro Comercial Multiplaza Centro de Esmeraldas

Anexo 3

Detalle de Funciones de los principales cargos de Tutto Freddo
Nombre del Cargo: Gerente Junta Directiva/ Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar información sobre la competencia, precios, características de mercado, productos y promociones para implementar estrategias dirigidas a los clientes. • Buscar el crecimiento sostenido de las ventas asegurando el desarrollo competitivo del negocio. • Representar a la empresa en negociaciones, aspectos legales, jurídicos, financieros, comerciales o técnicos, dentro de las atribuciones y limitaciones que le asignen los estatutos sociales y la Junta Directiva. • Decidir sobre las contrataciones o liquidaciones de contratos, e informar permanentemente a la Presidencia sobre el tema de salarios, vinculaciones y desvinculaciones de personal. • Formular y presentar ante la Junta Directiva y Presidencia, cambios en la estructura operativa, políticas de administración, normas y procedimientos que permitan el desarrollo de la Empresa. • Definir las estrategias y objetivos de la empresa frente al Mercadeo, Finanzas, Tecnología, Operación, Administración, Calidad y Gestión de Recursos Humanos • Presentar a la Junta Directiva y Presidencia, propuestas para el nombramiento o contratación de directores y ejecutivos para las diferentes áreas y procesos.
EDUCACIÓN: Graduado en: Administrador de Empresas, Economía o Finanzas.
EXPERIENCIA: 10 años en cargos Directivos
REQUISITOS: Finanzas, contabilidad, sistemas de gestión de calidad, idioma Ingles

Nombre del Cargo: Abogado
Detalle de Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de Juicios Ejecutivos y Administrativos que tiene la institución como actor o demandado. • Revisión de casillero judicial. • Llevar un registro de todos los juicios ejecutivos que mantenga la institución. • Elaboración de Vistos Buenos, Desahucios y demás documentos legales de índole laboral. • Buscar opciones y alternativas para llegar a un arreglo extrajudicial con el cliente en mora. • Intervención en diligencias judiciales de carácter civil, penal, administrativo, laboral o de otra índole que presente la institución. • Presentar informes sobre el avance de los juicios ejecutivos a Gerencia. • Monitorear las acciones judiciales iniciadas como actor y demandado.
EDUCACIÓN: Título de tercer nivel en derecho, abogacía, jurisprudencia.
EXPERIENCIA: 2 Años de experiencia
REQUISITOS: Conocimiento Societario y Tributario

Nombre del Cargo: Gerente Financiero
Detalle de Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte a organismos de control (SRI, IESS, MRL, Superintendencia de Compañías). • Emisión de estados financieros. • Control de presupuestos, cartera vencida y corriente. • Informe y toma de decisiones de cualquier impacto financiero. • Evaluación de proyectos de inversión. • Conocer los saldos bancarios para determinar el flujo de caja. • Revisión y establecimiento de políticas contables y de control interno. • Gestión e inspección de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
EDUCACIÓN: Graduado en Administración de Empresas con mención en Finanzas, Contabilidad y Auditoría o Economía, además de una Maestría en Finanzas, administración de negocios o economía.
EXPERIENCIA: Experiencia probada de trabajo como Gerente Financiero o Contador General de 3 a 5 años.
REQUISITOS: Título de cuarto nivel, Conocimientos en tributación, normativa laboral, seguridad social y NIIF.

Nombre del Cargo: Contador
Detalle de Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir estados financieros en los plazos establecidos y de acuerdo a las NIIF'S • Efectuar análisis financieros y remitirlos a la Gerencia General, facilitando la interpretación correcta de la información contable financiera. • Revisar las conciliaciones bancarias. • Revisar declaraciones de impuestos e ingresar los datos al software respectivo para tramitar su pago. • Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control. • Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la compañía, como la SRI, Superintendencia de Compañías.
EDUCACIÓN: Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía o Finanzas
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares.
REQUISITOS: Conocimiento del régimen tributario y laboral, Experiencia en implementación y manejo de las NIIF, Nivel avanzado de Excel y software contables, Normas Internacionales de Información Financiera, Manejo de Subsistemas (bancos, compras y proveedores).

Nombre del Cargo: Gerente Recursos Humanos
Detalle de Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de programas de capacitación e inducción. • Ejecución de políticas y procedimientos. • Evaluación del desempeño de cada trabajador. • Selección de Personal. • Esquemas de remuneración variable de acuerdo a las aptitudes de cada persona. • Conocimiento de Legislación Laboral y el portal del IESS y MRL. • Legalización de Contratos y actas de Finiquito. • Ejecutar y presupuestar el Plan Anual de Capacitación. • Mantener actualizados la descripción de funciones para cada área y los perfiles de cada cargo. • Responsable del proceso de Reclutamiento, entrevistas, contratación e inducción del personal nuevo.
EDUCACIÓN: Psicología Industrial o Ingeniería Comercial
EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en cargos similares
REQUISITOS: Conocimiento de pruebas psicotécnicas, Alto nivel de autoridad, exigencia y Pensamiento lógico.

Nombre del Cargo: Gerente de Comercialización
Detalle de Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer, implementar y elaborar el plan anual de marketing. • Desarrollar y diseñar estrategias de publicidad. • Planificar y supervisar las campañas de comunicación masiva, mercadeo y lanzamientos. Con el objetivo de incrementar la participación, ventas y rentabilidad de la marca. • Controlar los presupuestos y gastos de las diferentes campañas publicitarias. • Definir un plan estratégico de marketing, acorde con los objetivos empresariales. • Definir estrategias de comercialización. • Marketing digital.
EDUCACIÓN: Ingeniero en Marketing, Comercial o Administración de Empresas, además de estudios de especialización
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares
REQUISITOS: Buenas relaciones interpersonales, Capacidad de gestión, Creatividad y Facilidad de comunicación.

Nombre del Cargo: Gerente Administrativo
Detalle de Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa ante instituciones privadas, públicas, y proveedores. • Revisión flujos de caja y autorización de pagos. • Revisión y Análisis de compras (importaciones y compras locales). • Fijación de precios de venta y autorización negociaciones especiales • Revisión de inventarios. • Administración de activos, compras y sistemas de gestión. • Atención a proveedores extranjeros y clientes especiales. • Controlar la gestión de cobro.
EDUCACIÓN: Ingeniería en Administración de empresas
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares.
REQUISITOS: Liderazgo, Pensamiento Analítico, Orientación al logro, Planificación, Trabajo en Equipo, Innovación, Confiabilidad, Compromiso Organizacional, Proactividad.

Anexo 4

COSTOS Y GASTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Materia Prima													
Helados	\$ 2.902,00	\$ 2.636,00	\$ 2.930,00	\$ 3.392,00	\$ 3.168,00	\$ 3.630,00	\$ 3.728,00	\$ 3.714,00	\$ 3.840,00	\$ 3.672,00	\$ 3.742,00	\$ 4.598,00	\$ 41.952,00
Mantecado (base de helado)	\$ 3.630,67	\$ 4.452,00	\$ 3.990,00	\$ 4.456,67	\$ 4.643,33	\$ 5.436,67	\$ 5.856,67	\$ 6.304,67	\$ 6.654,67	\$ 7.252,00	\$ 7.326,67	\$ 7.603,54	\$ 67.607,56
Subtotal	\$ 6.532,67	\$ 7.088,00	\$ 6.920,00	\$ 7.848,67	\$ 7.811,33	\$ 9.066,67	\$ 9.584,67	\$ 10.018,67	\$ 10.494,67	\$ 10.924,00	\$ 11.068,67	\$ 12.201,54	\$ 109.559,56
Gastos Administrativos-Operativos y Generales													
Alquiler del local	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
Derecho de llave	\$ 10.000,00	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 454,55	\$ 15.000,00
Salarios	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 35.520,00
Regalías 1% ventas mensuales	\$ 171,53	\$ 187,98	\$ 183,53	\$ 207,84	\$ 207,56	\$ 244,35	\$ 260,37	\$ 270,06	\$ 280,88	\$ 290,81	\$ 296,15	\$ 326,72	\$ 2.927,78
Fee Publicidad 1% ventas mensuales	\$ 171,53	\$ 187,98	\$ 183,53	\$ 207,84	\$ 207,56	\$ 244,35	\$ 260,37	\$ 270,06	\$ 280,88	\$ 290,81	\$ 296,15	\$ 326,72	\$ 2.927,78
Servicios Básicos	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Gastos de Suministro	\$ 239,37	\$ 264,45	\$ 258,45	\$ 287,75	\$ 290,18	\$ 344,05	\$ 362,74	\$ 378,64	\$ 398,83	\$ 413,85	\$ 425,25	\$ 457,67	\$ 4.121,23
Suministros de oficina	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 560,00
Subtotal	\$ 17.682,43	\$ 8.194,96	\$ 8.180,06	\$ 8.257,98	\$ 8.269,85	\$ 8.397,30	\$ 8.448,03	\$ 8.483,31	\$ 8.525,14	\$ 8.560,02	\$ 8.582,10	\$ 8.675,66	\$ 110.256,79
TOTAL	\$ 24.215,10	\$ 15.282,96	\$ 15.100,06	\$ 16.106,65	\$ 16.081,18	\$ 17.463,97	\$ 18.032,70	\$ 18.501,98	\$ 19.019,81	\$ 19.484,02	\$ 19.650,77	\$ 20.877,20	\$ 219.816,34

Anexo 5

Períodos	Pago	Interés	Capital	Saldo Final	Intereses	Capital
				\$ 50.000,00		
1	\$ 1.107,68	\$ 492,50	\$ 615,18	\$ 49.384,82		
2	\$ 1.107,68	\$ 486,44	\$ 621,24	\$ 48.763,58		
3	\$ 1.107,68	\$ 480,32	\$ 627,36	\$ 48.136,22		
4	\$ 1.107,68	\$ 474,14	\$ 633,54	\$ 47.502,68		
5	\$ 1.107,68	\$ 467,90	\$ 639,78	\$ 46.862,90		
6	\$ 1.107,68	\$ 461,60	\$ 646,08	\$ 46.216,82		
7	\$ 1.107,68	\$ 455,24	\$ 652,44	\$ 45.564,38		
8	\$ 1.107,68	\$ 448,81	\$ 658,87	\$ 44.905,51		
9	\$ 1.107,68	\$ 442,32	\$ 665,36	\$ 44.240,15		
10	\$ 1.107,68	\$ 435,77	\$ 671,91	\$ 43.568,24		
11	\$ 1.107,68	\$ 429,15	\$ 678,53	\$ 42.889,71		
12	\$ 1.107,68	\$ 422,46	\$ 685,22	\$ 42.204,49	\$ 5.496,65	\$ 7.795,51
13	\$ 1.107,68	\$ 415,71	\$ 691,97	\$ 41.512,52		
14	\$ 1.107,68	\$ 408,90	\$ 698,78	\$ 40.813,74		
15	\$ 1.107,68	\$ 402,02	\$ 705,66	\$ 40.108,08		
16	\$ 1.107,68	\$ 395,06	\$ 712,62	\$ 39.395,46		
17	\$ 1.107,68	\$ 388,05	\$ 719,63	\$ 38.675,83		
18	\$ 1.107,68	\$ 380,96	\$ 726,72	\$ 37.949,11		
19	\$ 1.107,68	\$ 373,80	\$ 733,88	\$ 37.215,23		
20	\$ 1.107,68	\$ 366,57	\$ 741,11	\$ 36.474,12		
21	\$ 1.107,68	\$ 359,27	\$ 748,41	\$ 35.725,71		
22	\$ 1.107,68	\$ 351,90	\$ 755,78	\$ 34.969,93		
23	\$ 1.107,68	\$ 344,45	\$ 763,23	\$ 34.206,70		
24	\$ 1.107,68	\$ 336,94	\$ 770,74	\$ 33.435,96	\$ 4.523,63	\$ 8.768,53
25	\$ 1.107,68	\$ 329,34	\$ 778,34	\$ 32.657,62		
26	\$ 1.107,68	\$ 321,68	\$ 786,00	\$ 31.871,62		
27	\$ 1.107,68	\$ 313,94	\$ 793,74	\$ 31.077,88		
28	\$ 1.107,68	\$ 306,12	\$ 801,56	\$ 30.276,32		
29	\$ 1.107,68	\$ 298,22	\$ 809,46	\$ 29.466,86		
30	\$ 1.107,68	\$ 290,25	\$ 817,43	\$ 28.649,43		
31	\$ 1.107,68	\$ 282,20	\$ 825,48	\$ 27.823,95		
32	\$ 1.107,68	\$ 274,07	\$ 833,61	\$ 26.990,34		
33	\$ 1.107,68	\$ 265,85	\$ 841,83	\$ 26.148,51		
34	\$ 1.107,68	\$ 257,56	\$ 850,12	\$ 25.298,39		

35	\$ 1.107,68	\$ 249,19	\$ 858,49	\$ 24.439,90		
36	\$ 1.107,68	\$ 240,73	\$ 866,95	\$ 23.572,95	\$ 3.429,15	\$ 9.863,01
37	\$ 1.107,68	\$ 232,19	\$ 875,49	\$ 22.697,46		
38	\$ 1.107,68	\$ 223,57	\$ 884,11	\$ 21.813,35		
39	\$ 1.107,68	\$ 214,86	\$ 892,82	\$ 20.920,53		
40	\$ 1.107,68	\$ 206,07	\$ 901,61	\$ 20.018,92		
41	\$ 1.107,68	\$ 197,19	\$ 910,49	\$ 19.108,43		
42	\$ 1.107,68	\$ 188,22	\$ 919,46	\$ 18.188,97		
43	\$ 1.107,68	\$ 179,16	\$ 928,52	\$ 17.260,45		
44	\$ 1.107,68	\$ 170,02	\$ 937,66	\$ 16.322,79		
45	\$ 1.107,68	\$ 160,78	\$ 946,90	\$ 15.375,89		
46	\$ 1.107,68	\$ 151,45	\$ 956,23	\$ 14.419,66		
47	\$ 1.107,68	\$ 142,03	\$ 965,65	\$ 13.454,01		
48	\$ 1.107,68	\$ 132,52	\$ 975,16	\$ 12.478,85	\$ 2.198,06	\$ 11.094,10
49	\$ 1.107,68	\$ 122,92	\$ 984,76	\$ 11.494,09		
50	\$ 1.107,68	\$ 113,22	\$ 994,46	\$ 10.499,63		
51	\$ 1.107,68	\$ 103,42	\$ 1.004,26	\$ 9.495,37		
52	\$ 1.107,68	\$ 93,53	\$ 1.014,15	\$ 8.481,22		
53	\$ 1.107,68	\$ 83,54	\$ 1.024,14	\$ 7.457,08		
54	\$ 1.107,68	\$ 73,45	\$ 1.034,23	\$ 6.422,85		
55	\$ 1.107,68	\$ 63,26	\$ 1.044,42	\$ 5.378,43		
56	\$ 1.107,68	\$ 52,98	\$ 1.054,70	\$ 4.323,73		
57	\$ 1.107,68	\$ 42,59	\$ 1.065,09	\$ 3.258,64		
58	\$ 1.107,68	\$ 32,10	\$ 1.075,58	\$ 2.183,06		
59	\$ 1.107,68	\$ 21,50	\$ 1.086,18	\$ 1.096,88		
60	\$ 1.107,68	\$ 10,80	\$ 1.096,88	\$ 0,00	\$ 813,31	\$ 12.478,85

Anexo 6

Estado de Pérdidas y Ganancias Tutto Freddo	LA PROYECCIÓN DE VENTAS CONSIDERA UN CRECIMIENTO DEL 0,30% PARA CADA AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 292.777,80	\$ 293.656,13	\$ 294.537,10	\$ 295.420,71	\$ 296.306,98
(-) Costo de Ventas	\$ 109.559,56	\$ 113.602,30	\$ 117.794,23	\$ 122.140,84	\$ 126.647,83
Utilidad Bruta	\$ 183.218,24	\$ 180.053,83	\$ 176.742,87	\$ 173.279,87	\$ 169.659,15
<u>Gastos de Administración</u>					
Salarios	\$ 35.520,00	\$ 39.072,00	\$ 42.979,20	\$ 47.277,12	\$ 52.004,83
(-) Total Gastos Administrativos	\$ 35.520,00	\$ 39.072,00	\$ 42.979,20	\$ 47.277,12	\$ 52.004,83
<u>Gastos de Operación</u>					
Alquiler	\$ 36.000,00	\$ 37.328,40	\$ 38.705,82	\$ 40.134,06	\$ 41.615,01
Derecho de Lave	\$ 15.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Servicios Básicos	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
Gasto Suministros (conos, vasos, servilletas)	\$ 4.121,23	\$ 4.273,30	\$ 4.430,99	\$ 4.594,49	\$ 4.764,03
Suministros de oficina	\$ 560,00	\$ 580,67	\$ 602,09	\$ 624,31	\$ 647,34
(-) Total de Gastos de Operación	\$ 68.881,23	\$ 55.382,37	\$ 56.938,90	\$ 58.552,86	\$ 60.226,38
<u>Gastos de Ventas</u>					
Regalías 1% ventas	\$ 2.927,78	\$ 2.936,56	\$ 2.945,37	\$ 2.954,21	\$ 2.963,07
Fee de Publicidad 1% ventas	\$ 2.927,78	\$ 2.936,56	\$ 2.945,37	\$ 2.954,21	\$ 2.963,07
(-) Total de Gastos de Ventas	\$ 5.855,56	\$ 5.873,12	\$ 5.890,74	\$ 5.908,42	\$ 5.926,14
<u>Margen Operativo</u>	\$ 72.961,45	\$ 79.726,34	\$ 70.934,03	\$ 61.541,47	\$ 51.501,80
Depreciación	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00	\$ 6.855,00
Amortización	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Utilidad antes de Impuestos/Intereses	\$ 64.906,45	\$ 71.671,34	\$ 62.879,03	\$ 53.486,47	\$ 43.446,80
<u>Gastos Financieros</u>					
(-) Intereses	\$ 5.496,65	\$ 4.523,63	\$ 3.429,15	\$ 2.198,06	\$ 813,31
Utilidad antes de Impuestos	\$ 59.409,80	\$ 67.147,71	\$ 59.449,88	\$ 51.288,41	\$ 42.633,49
Participación trabajadores (PT)	\$ 8.911,47	\$ 10.072,16	\$ 8.917,47	\$ 7.693,26	\$ 6.395,02
Utilidad después de PT	\$ 50.498,33	\$ 57.075,55	\$ 50.532,41	\$ 43.595,15	\$ 36.238,47
Impuesto a la renta (IR)	\$ 12.119,60	\$ 13.127,38	\$ 11.117,13	\$ 9.590,93	\$ 7.972,46
Utilidad después de IR	\$ 38.378,73	\$ 43.948,17	\$ 39.415,28	\$ 34.004,22	\$ 28.266,01
Reserva Legal (RL)	\$ 3.837,87	\$ 4.394,82	\$ 3.941,53	\$ 3.400,43	\$ 2.826,60
Utilidad después de RL	\$ 34.540,86	\$ 39.553,35	\$ 35.473,75	\$ 30.603,79	\$ 25.439,41
Valor de desecho					\$ 13.710,00
Utilidad Neta	\$ 34.540,86	\$ 39.553,35	\$ 35.473,75	\$ 30.603,79	\$ 39.149,41